

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

**Kompetence českého a francouzského ředitele mateřské školy**

Competences of Czech and French headmaster of kindergarten

Irena Cholinská

Vedoucí práce:	Mgr. Bc. Zuzana Svobodová, Ph.D.
Studijní program:	Specializace v pedagogice (B7507)
Studijní obor:	Školský management (B SMG)

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Kompetence českého a francouzského ředitele mateřské školy potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Plzni dne 4. července 2019

Ráda bych touto cestou vyjádřila velké poděkování zejména vedoucí mé bakalářské práce vážené paní Mgr. Bc. Zuzaně Svobodové, Ph.D. za její cenné rady, podněty a připomínky a za velkou trpělivost při vedení této bakalářské práce. Moje poděkování patří i Madame Véronique Aner, která mi umožnila stáž ve své mateřské škole, za čas, který mi věnovala a za vstřícnost, se kterou odpovídala na všechny moje otázky.

## **ABSTRAKT**

Předkládaná bakalářská práce je případovou studií francouzské mateřské školy. Tématem je zjistit a popsat způsob řízení francouzské mateřské školy, jejím záměrem je přiblížit podmínky práce jejího ředitele, kompetence, které jsou potřebné pro výkon jeho povolání, rozhodovací pravomoci, jeho autonomii v ovlivňování strategie školy a v jakém rozsahu má možnost řídit a ovlivňovat pedagogický proces. Zjištěné skutečnosti jsou průběžně komparovány s mateřskou školou v České republice.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a empirické. Po vymezení základních termínů v úvodu teoretické části, které slouží k lepšímu pochopení dané problematiky, čtenář získá základní informace o mateřských školách v obou zemích a o jejich školských systémech. Dále jsou analyzovány rozhodovací pravomoci i obou ředitelů, jejich vzdělání a potřebná kvalifikace a přiblíženy legislativní dokumenty nezbytné pro výkon této funkce jak ve Francii, tak v České republice.

Empirická část je realizována jako případová studie v konkrétní francouzské mateřské škole. Je založena na výzkumu v terénu – na pozorování a rozhovorech s její paní ředitelkou. Dává nahlédnout jak do obou mateřských škol, české i francouzské, tak do náplně práce francouzské ředitelky a sleduje, jakým způsobem se pravomoci obou ředitelek liší. Empirickou část uzavírá analýza výzkumných otázek. V závěru pak autorka shrnuje výsledky výzkumného šetření a vybírá několik oblastí řízení školy, ve kterých by na základě tohoto výzkumu mohla Francie sloužit jako inspirace pro český vzdělávací systém.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

kompetence, mateřská škola, ředitel mateřské školy, případová studie, Francie, ISCED

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is a case study of a French kindergarten. The topic is to find out and describe the way of managing a French kindergarten, its aim is to explain the conditions of its director's work, competencies needed for his profession, decision-making powers, his autonomy in influencing the school strategy and to what extent he has the ability to manage and influence the pedagogical process . The findings are continuously compared with the kindergarten in the Czech Republic.

The thesis consists of two parts, theoretical and empirical. After defining the basic terms in the introduction of the theoretical part, which serves to better understand the issue, the reader gains basic information about kindergartens in both countries and their school systems. Furthermore, the decision-making powers of both directors, their education and the necessary qualifications are analyzed and the legislative documents necessary for the performance of this function in both France and the Czech Republic are presented.

The empirical part is realized as a case study in a particular French kindergarten. It is based on field research - observation and interviews with her director. It gives a look at both the Czech and French kindergartens and the job of the French director and observes how the powers of the two directors differ. The empirical part is concluded with an analysis of research questions. In conclusion, the author summarizes the results of the research and selects several areas of school management in which, based on this research, France could serve as an inspiration for the Czech education system.

## **KEYWORDS**

competence, headmaster, kindergarten, case study, France, ISCED

## OBSAH

ÚVOD.....	7
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TERMÍNŮ .....	9
1.1 Mateřská škola .....	9
1.2 Ředitel mateřské školy.....	9
1.3 Kompetence .....	9
1.4 ISCED .....	11
2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH OBOU ZEMÍ .....	12
2.1 Mateřské školy v České republice .....	12
2.2 Struktura vzdělávacího systému v České republice.....	13
2.3 Mateřské školy ve Francii.....	14
2.4 Struktura vzdělávacího systému ve Francii .....	16
3 ŘEDITEL MATEŘSKÉ ŠKOLY .....	17
3.1 Ředitel mateřské školy v České republice .....	17
3.1.1 Pracovní doba .....	30
3.1.2 Vzdělání, potřebná kvalifikace .....	31
3.2 Ředitel mateřské školy ve Francii.....	32
3.2.1 Vzdělání, potřebná kvalifikace .....	33
3.3 Mezinárodní šetření: .....	34
4 PRAKTICKÁ ČÁST .....	37
4.1 Cíl výzkumu.....	37
4.2 Výzkumné otázky .....	37
4.3 Metodologie výzkumného šetření.....	38

4.4	Harmonogram bakalářské práce .....	40
4.5	Prostředí výzkumu – popis místa sběru dat .....	42
5	INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT .....	44
5.1	Charakteristika navštívené francouzské mateřské školy.....	44
5.2	Charakteristika navštívené české mateřské školy .....	47
5.3	Ředitelka francouzské mateřské školy.....	49
5.3.1	Pracovní doba ředitele francouzské mateřské školy.....	58
5.4	Shrnutí - analýza výzkumných otázek .....	58
6	ZÁVĚR.....	62
	Seznam zkratk.....	64
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	66
	Seznam příloh.....	71

## ÚVOD

Ještě před začátkem svého studia Školského managementu na Univerzitě Karlově v Praze jsem jako ředitelka mateřské školy využila možnosti navštívit několik zahraničních mateřských škol. Vzhledem ke své znalosti francouzského jazyka a své silné vazbě právě k tomuto státu jsem se zúčastnila i návštěvy několika státních mateřských škol ve Francii. Oba dva vzdělávací systémy – jak ve Francii, tak i v České republice, mají v předškolní výchově dlouholetou tradici a teoreticky i velmi podobné cíle předškolního vzdělávání. Předpokládala jsem tedy, že i práce ředitelů mateřských škol bude v obou zemích velice podobná. Na místě mne ale překvapilo nejen rozdílné pojetí samotného vzdělávání předškolních dětí a jeho realizace, ale také poznámka paní ředitelky, že se stará spíše o chod celého zařízení, ale nemá příliš možnost ovlivnit samotný pedagogický proces, ani výběr učitelů. Byla jsem překvapena i složitostí získat z francouzské strany povolení k návštěvě jejich mateřské školy a také počtem institucí, které jsem před návštěvou musela oslovit a požádat o povolení. Zatímco u nás k návštěvě stačí pouze kontaktovat paní ředitelku a domluvit si schůzku, k návštěvě francouzské mateřské školy mi povolení přímo její paní ředitelka dát nemohla, přestože s mojí návštěvou souhlasila. Ve Francii mají na podporu mezinárodní spolupráce škol zřízenou sekci Akademické delegace pro evropské a mezinárodní vztahy (*Délégation académique aux relations européennes, internationales et à la coopération, DAREIC*), která je součástí akademie. Na žádost jejího pověřence, akademického delegáta z rektorátu pařížské akademie (*Rectorat de l'académie de Paris*) mi povolení k návštěvě nakonec vystavila až Francouzská ambasáda v Praze.

Jak uvádí Trojan (2014) česká škola má v komparaci situací jednotlivých zemí OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*/Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) jednu z největších hodnot autonomie jak po stránce kurikulární, tak ekonomické. V jiné své publikaci pak doplňuje, že na základě šetření PISA 2009 (*Programme for International Student Assessment* /Program pro mezinárodní hodnocení studentů) o autonomii škol „není mnoho zemí na světě, které by předaly ředitelům školy tak velikou míru odpovědnosti, jako je tomu u nás.“ (Lhotková, Trojan Kitzberger, 2012, s. 22)



A protože sama pracuji již několik let ve funkci ředitelky mateřské školy, toto téma mne zaujalo natolik, že jsem se mu chtěla důkladněji věnovat i ve své bakalářské práci.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a výzkumné. Po vymezené základních termínů v úvodu teoretické části, které slouží k lepšímu pochopení dané problematiky, čtenář získá základní informace o mateřských školách v obou zemích. Dále jsou analyzovány rozhodovací pravomoci obou ředitelů, jejich vzdělání a potřebná kvalifikace a přiblíženy legislativní dokumenty nezbytné pro výkon této funkce jak ve Francii, tak v České republice. Získávání informací pro teoretickou část práce se opíralo zejména o odbornou literaturu o francouzském vzdělávání, francouzské i mezinárodní informační portály (Ministerstvo vzdělávání, oficiální stránky Paříže, Eurydice, OECD), dostupné internetové zdroje různých francouzských institucí a o studium příslušných právních předpisů. Výzkumná část vychází z přímého pozorování ve francouzské i české mateřské škole a z rozhovorů s francouzskou paní ředitelkou. Dává nahlédnout jak do obou mateřských škol, tak do náplně práce francouzské ředitelky.

Jedná se o případovou studii, kde se případem rozumí práce ředitele mateřské školy ve Francii a jde zde o detailní studium jeho kompetencí. V jejím závěru je pak shrnutí výsledků výzkumného šetření z terénu a jsou vybrány oblasti řízení školy, ve kterých by na základě tohoto výzkumu mohla Francie sloužit jako inspirace pro český vzdělávací systém.

**Tato bakalářská práce sleduje dva základní cíle. Prvním cílem je přiblížit a popsat způsob řízení francouzské mateřské školy, kompetence potřebné k výkonu tohoto povolání ve Francii, náplň práce ředitele mateřské školy a podmínky, za jakých svoji práci vykonává. Druhým cílem práce je pak komparovat náplň práce ředitele mateřské školy ve Francii a v České republice.**

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH TERMÍNŮ

V této kapitole budou definovány základní termíny, které jsou důležité pro tuto práci a které pro čtenáře slouží k lepšímu pochopení dané problematiky.

#### 1.1 Mateřská škola

Pokud se v této práci hovoří o mateřské škole, jedná se vždy o státní mateřskou školu, jak u nás, tak ve Francii. Mateřská škola poskytuje předškolní vzdělávání. Podle Průchy (2013) mateřská škola navazuje na výchovu v rodině a v součinnosti s ní zajišťuje všestrannou péči dětem zpravidla ve věku od tří do šesti let. Základní informace o mateřských školách v obou zemích jsou uvedeny v následující kapitole této práce.

#### 1.2 Ředitel mateřské školy

Pokud se v této práci píše o řediteli, myslí se tím vždy ředitel mateřské školy v obecném pojmu. V případě, že se jedná o konkrétního ředitele, používám termín ředitelka, protože jak ředitelka české, tak navštívené francouzské mateřské školy byly ženy.

*„Ředitel školy je tím, kdo svým nasazením, příkladem, svým stylem vedení lidí ovlivňuje úroveň školy v jejím působení i kvalitě práce, kdo vytváří tým, podporuje jej v práci, vytváří mu k práci podmínky. Svým působením, svou odborností může hodně ovlivnit, a to pozitivně, ale také negativně.“ (Syslová a kol., 2015, s. 21)*

Průcha (2013) jde ještě dál v definování pozice ředitele a výstižně shrnuje, že zřejmě platí přímá úměra - jaké je vedení školy, taková jsou i učitelé a taková je úroveň celé školy.

#### 1.3 Kompetence

Trojanová (2012) uvádí, že termín kompetence, který u nás začal pronikat pozvolna do odborné literatury od devadesátých let minulého století, má širší obsah: „V anglicky psané literatuře se objevují dva výrazy, překládané do češtiny jako kompetence: kromě

*competence, které je překládáno většinou jako znalost či dovednost, se objevuje výraz competency, jenž vymezuje činnosti pracovníka určené organizační strukturou, tedy jeho pravomoci a odpovědnost. “ (Trojanová, 2012, s. 22)*

K tomuto rozdělení se podle Trojanové přiklání i česká manažerská a pedagogická literatura. Slovo kompetence se používá v manažerské praxi ve dvojím smyslu – jednak jako rozsah pravomocí a jednak jako způsobilost k úloze.

*„V obou případech se tento pojem vyjadřuje k tomu, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat. Jedná se tedy o následující dvě roviny termínu kompetence:*

- **kompetence od jiného** (příslušnost, pravomoc, odpovědnost)
- **kompetence od sebe** (způsobilost, schopnost, dovednost) “ (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 23)

V téže kapitole Trojanová zmiňuje i Hroníka (2008), který tyto dva významy slova kompetence rozšiřuje o dimenzi třetí – motivaci. *„ Dostává se tak k triádě **mohu – umím – chci**. Mohu ve smyslu pravomoci, umím ve smyslu znalosti a dovednosti a chci ve smyslu motivace k určité činnosti. “ (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 23)*

Podle Trojanové teprve tato úplná triáda zajistí potřebnou činnost pracovníků vedoucí k cíli. Kompetentní pracovník tedy

- má kompetenci, pravomoc od jiného - dostal možnost, oprávnění, pověření, jmenování k tomu, aby mohl v daném prostředí takové chování použít, tedy MŮŽE.
- má kompetence od sebe – tedy je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, aby mohl realizovat určité činnosti, UMÍ.
- je motivovaný takové chování použít, CHCE.

Tato práce se podrobněji zaměřuje na tzv. „kompetence od jiného“, tedy ve smyslu pravomoci. V případě ředitele školy jde o jeho jmenování, kdy mu je dána zřizovatelem kompetence, ve smyslu pravomoci a odpovědnosti k výkonu činností, které vyplývají z této funkce. Tato kompetence vlastně, podle Trojanové (2012) kopíruje postavení ředitele v organizační struktuře školy, příslušnou pravomoc a následnou zodpovědnost za výsledek,

tedy oprávnění o něčem rozhodovat. Práce se zaměřuje i na povinnosti, které z výkonu funkce ředitele mateřské školy vyplývají a které mu ukládá legislativa.

## 1.4 ISCED

Vzdělávací systémy jednotlivých zemí mají samozřejmě řadu odlišností a jejich komparace by byla vlastně nemožná bez vytvoření univerzálního srovnávacího nástroje. Z tohoto důvodu byla vytvořena nová verze mezinárodní klasifikace ISCED 2011, která ještě rozšiřuje a inovuje verzi předchozí (ISCED 1997). Tato nová mezinárodní klasifikace byla přijata na 36. Generální konferenci UNESCO v listopadu 2011. Její česká verze pak byla u nás zavedena sdělením Českého statistického úřadu s platností od 1. 1. 2014 jako CZ-ISCED 2011 a je také dostupná na jeho stránkách.

*„ISCED (International Standard Classification of Education) je mezinárodní standardní klasifikace vzdělání, která patří do rodiny ekonomických a sociálních klasifikací Organizace spojených národů (OSN). Tyto klasifikace se používají ve statistikách po celém světě za účelem shromažďování, sestavování a analyzování mezinárodně srovnatelných údajů. Klasifikace ISCED je referenční klasifikace, slouží pro uspořádání vzdělávacích programů a odpovídajících kvalifikací do vzdělávacích úrovní a oborů.“ (Český statistický úřad, 2016)*

**ISCED 2011** rozlišuje osm úrovní formálního vzdělávání (na rozdíl od ISCED 1997, kde bylo úrovní pouze šest) a součástí každé úrovně jsou ještě jednotlivé detailní podkategorie.

V této práci se budu věnovat zejména úrovni **ISCED O** (vzdělávání v raném dětství/*early childhood education*).

## 2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH OBOU ZEMÍ

### 2.1 Mateřské školy v České republice

Předškolní vzdělávání má v Českých zemích dlouholetou tradici. „*První české mateřská škola vznikla r. 1869 v Praze u sv. Jakuba.*“ (Průcha, 2009, s. 71)

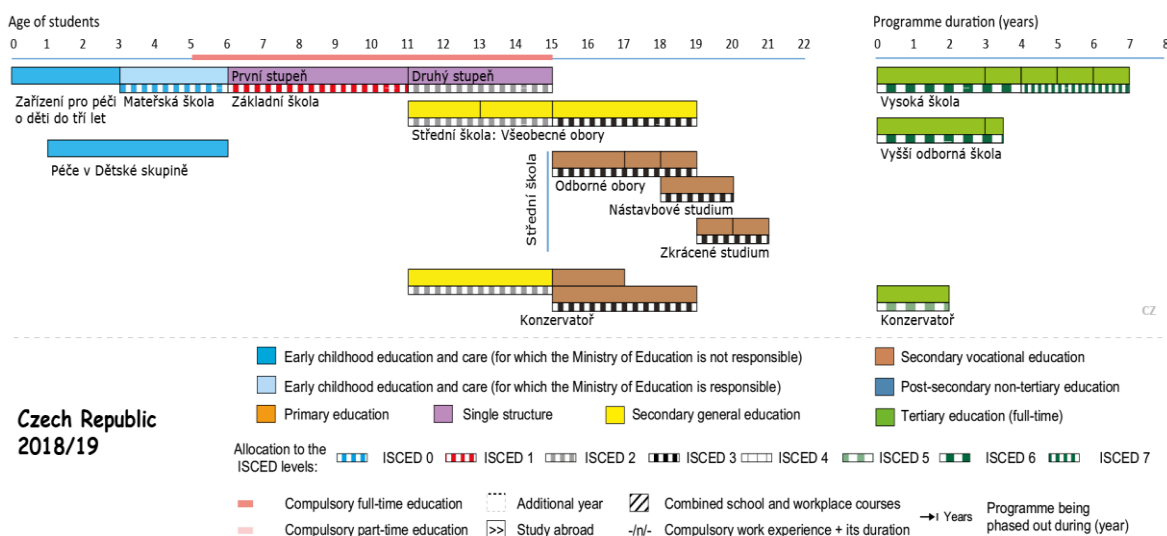
Mateřská škola v České republice je školské zařízení, které doplňuje a podporuje rodinnou výchovu a napomáhá dítěti v jeho všestranném rozvoji. Podle Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (RVP PV) má také pomoci vyrovnávat nerovnosti ve vývoji dětí způsobené sociálně znevýhodněnými podmínkami jejich rodinného prostředí, podporovat děti nadané a usnadnit všem dětem přechod do základní školy. Podle mezinárodní klasifikace vzdělávání ISCED jsou mateřské školy v České republice zařazeny do úrovně 0.

Zřizovatelem státních mateřských škol jsou v České republice obce, v menší míře kraje. Mateřské školy mají cca od roku 2004 právní subjektivitu a velká část autonomie za řízení a rozvoj škol přešla do rukou jejich ředitelů. Základní právní rámec, který upřesňuje cíle, organizaci předškolního vzdělávání a povinnost jejího plnění poskytuje zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Hlavní požadavky, podmínky a pravidla pro vzdělávání dětí předškolního věku pak vymezuje již výše zmíněný RVP PV. Je to dokument, který je závazný pro vzdělávání dětí v mateřských školách.

Mateřská škola se organizačně dělí na třídy, do tříd je možné zařadit děti stejného i různého věku. Podobně jako ve Francii, i v České republice musí být vzdělání zajištěno pro všechny a podle jejich individuálních potřeb. Poskytování vzdělávání ve státních mateřských školách je v obou zemích veřejnou službou. Podle Šťastného, Svobodové a Rochex (2017) dochází do mateřských škol ve Francii téměř 100% dětí starších tří let. Také docházka dětí do mateřských škol v České republice je tradičně velmi vysoká a mateřské školy se často zejména ve velkých městech potýkají s nedostatkem volných míst. Například zkoumaná česká mateřská škola měla při zápisech v květnu 2019 na 13 vypsaných volných míst 101 přihlášek k předškolnímu vzdělávání.

Vzdělávání se uskutečňuje na základě školních vzdělávacích programů (dále ŠVP), které si jednotlivé školy vytváří na míru a které musí být v souladu s RVP PV. Odpovědnost za ŠVP má ředitel školy, program by měl být ale vytvořen ve spolupráci se všemi ostatními pedagogy na škole. Cíle předškolního vzdělávání jsou definovány ve Školském zákonu takto: „*Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.*“ (RVP PV, MŠMT, Praha 2018, s. 6).

## 2.2 Struktura vzdělávacího systému v České republice



Zdroj: Eurydice 2018/2019

## 2.3 Mateřské školy ve Francii

Také zde má předškolní vzdělávání dlouholetou tradici: „*Předškolní výchova ve Francii má v rámci evropských předškolních systémů jednu z nejdelších tradic.*“ (Hrstková, 2008, s. 15) Vzdělávací systém, pod který spadají i mateřské školy (*école maternelle*), má v kompetenci Ministerstvo národního vzdělávání, vysokoškolského vzdělávání a výzkumu (*Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, MENESR*). Přestože má podle Šťastného, Svobodové a Rochex (2017) Francie zřízení tradičně silně centralizované, v rámci decentralizace stát část pravomocí přenesl i na obce a samosprávné celky. Co se týká mateřských škol, za jejich výstavbu a provoz mají zodpovědnost obce, stejně tak jako za jejich chod, údržbu, a vybavení. Obce mají povinnost zajistit jejich dostatečnou kapacitu tak, aby mohli rodiče umístit dítě do mateřské školy, která je nejbližší jejich bydlišti. Podle Obdržálkové (2014) oproti tomu stát zůstává i nadále garantem vzdělávání v mateřských školách jako veřejné služby a definuje rámec vzdělávání a jejich kurikula. Zatímco u nás je nejdůležitějším zákonem, který upravuje vzdělávání a oblast školství, školský zákon, ve Francii je tato legislativa, jak uvádí Šťastný a kol. (2017), obsažena ve Sbírce školských zákonů (*Code de l'éducation*). Ta se, podle stejných autorů, skládá z devíti „knih“, kdy každá z těchto knih vymezuje určitou oblast školství, a ta je dále rozpracována ještě do několika kapitol. Pracovníkům ve školství je věnována poslední, devátá kniha (*Personnels de l'éducation*).

Podle Šťastného a kol. (2017) jsou mateřské školy ve Francii považovány díky dlouholeté tradici za na počáteční formu vzdělávání, na kterou navazuje první ročník elementární školy (*école élémentaire*). „*Na rozdíl od jiných forem, jako jsou dětské zahrady nebo dětské koutky, se jedná o školské vzdělávací zařízení v pravém slova smyslu spadající pod Ministerstvo školství. Primárním cílem je vzdělávání a socializace dětí ve věku od 2 do 6 let.*“ (Palonczyová a kol., 2013, s. 64)

Podle mezinárodní klasifikace vzdělávání ISCED jsou mateřské školy sice zařazeny do úrovně 0, ale pojem preprimární vzdělávání se ve Francii neužívá. Mateřské školy spolu se školou elementární zde patří do vzdělávání primárního. Tomu odpovídá i fakt, že učitelé v mateřské i elementární škole mají stejné vzdělání a mohou učit na obou typech škol. „*V České republice je sice vztah mezi předškolním a primárním vzděláváním velice těsný,*

*chybí však vzájemná propojenost. Naproti tomu ve Francii je vztah těchto dvou vzdělávacích rovin vzájemně propojen tak úzce, že předškolní vzdělávání tvoří integritu s primárním vzděláváním.“* (Hrstková, 2008, s. 8) I když ve Francii existují i soukromé mateřské školy, většina dětí navštěvuje mateřské školy státní, které jsou bezplatné a kladou důraz na svůj laicismus (neutralitu z hlediska náboženství), jak uvádí Šťastný a kol. (2017). Oficiálním jazykem je francouzština.

Cílem mateřské školy ve Francii je podobně jako v České republice pomoci každému dítěti rozvíjet jeho osobnost, aby se stalo samostatným a osvojilo si znalosti a dovednosti, které poslouží jako základ pro budoucí úspěch každého žáka. Podle Ministerstva národního vzdělávání je mateřská škola definována jako škola, která se přizpůsobuje malým dětem, škola, která organizuje specifické podmínky vzdělávání a škola, kde se děti budou učit a žít společně. Tato doba školní docházky, i když v současné době není povinná, vytváří vzdělávací a pedagogické základy, na nichž je založeno a rozvíjeno budoucí učení studentů po celou dobu jejich vzdělávání.

Ve Francii neexistuje žádný Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání ani od něj odvozené jednotlivé školní vzdělávací programy (ŠVP), ale všechny školy učí podle jednotných učebních osnov (*programmes*) garantovaných ministerstvem školství. Naopak existují třídní vzdělávací programy, podobně, jako u nás, které si i ve Francii tvoří paní učitelky samy.

Podle Šťastného a kol. (2017) je nejčastěji vzdělávání rozděleno do tří stupňů podle věku dětí na nižší stupeň (*petite section*) pro tři až čtyřleté děti, střední stupeň (*moyen section*) pro děti čtyř až pětileté a na vyšší stupeň (*grande section*), kam docházejí děti pěti až šestileté. Pokud má mateřská škola dostatek kapacity, může být přijato i dítě dvouleté, které je pak zařazeno do nejnižšího stupně.

Podle učebních osnov je časová dotace výuky v mateřské škole 24 hodin týdně.

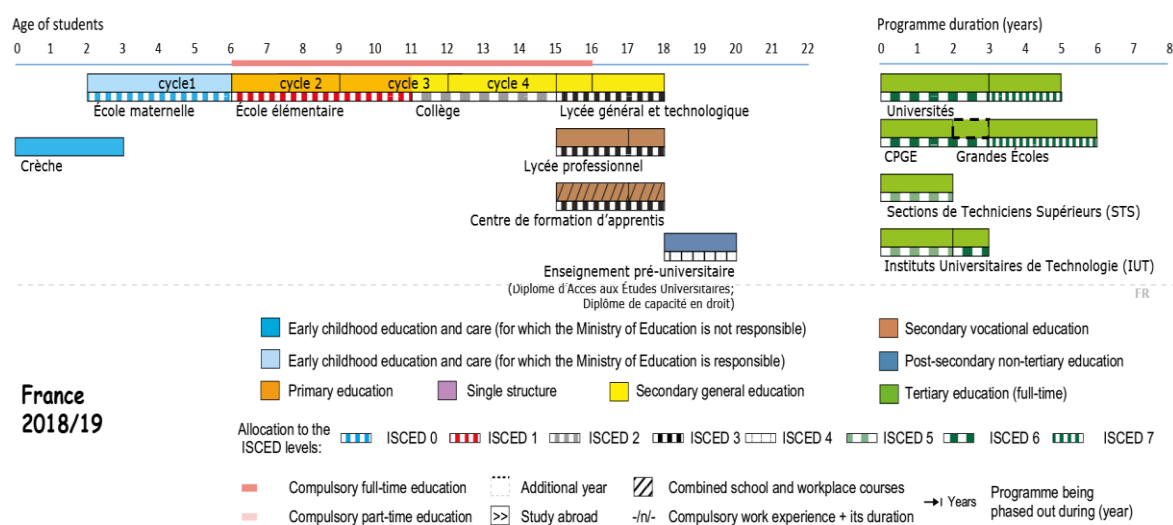
*„Osoby pracující v mateřských školách se dělí na vyučující a pomocné pracovníky. Učitel musí disponovat kvalifikací umožňující učit všechny předměty vyučované v rámci primárního vzdělávání. Tato kvalifikace je určena pro výuku dětí od nejmladších dětí v*



*mateřských školách po 5. ročník základní školy (tzn. pro děti do věku cca 10 let).“*  
(Palonczyová a kol., 2013, s. 66)

Palonczyová ve své práci uvádí, že podle zákona o územní samosprávě (*Code des Communes*) musí mít každá třída svého asistenta (ATSEM - *Agent territorial spécialisé des écoles maternelles*), který je jmenován starostou po konzultaci s ředitelem mateřské školy a jeho plat a pracovněprávní vztahy jsou výhradně v pravomoci obce. Učitelé, ředitelé a jejich nadřízení školní inspektoři jsou zaměstnanci státu, jsou státem školeni i placeni. Ve francouzských mateřských školách jsou ještě další pracovníci, kteří se starají o údržbu a chod škol, ti jsou zaměstnáváni a placeni místní samosprávou.

## 2.4 Struktura vzdělávacího systému ve Francii



Zdroj: Eurydice 2018/2019

### 3 ŘEDITEL MATEŘSKÉ ŠKOLY

#### 3.1 Ředitel mateřské školy v České republice

*„Ředitel školy je funkce (pracovní pozice) a v této funkci je možné vykonávat více rolí.“*  
(Trojanová, 2014, s. 9)

Podle Syslové (2015) dal Školský zákon z roku 2004, který zavedl do školství decentralizaci, do rukou ředitelů velké rozhodovací pravomoci, ale zároveň i odpovědnost za průběh, kvalitu a výsledky vzdělávání. Podle této autorky se očekává, že by ředitel měl mít nejen potřebné manažerské dovednosti, které mu umožní efektivní řízení školy a vedení pedagogického procesu, ale bude zároveň i odborníkem v oblasti školského, pracovního, správního práva a odborníkem v oblasti hospodaření organizace.

V České republice je své funkci ředitel osobou, která zásadně ovlivňuje chod celé školy. Ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby a rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud Školský zákon nestanoví jinak. Kompetenci k vykonávání své funkce získá od zřizovatele, který ho na základě konkurzu do funkce jmenuje. Jeho pracovní pozice s sebou nese velkou odpovědnost a pravomoci, které mu ukládají zákonné normy. Základní právní normou je zákon č. 561/ 2004 Sb., o předškolním, školním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), který vymezuje povinnosti, práva a pravomoci ředitele školy. Jeho kompetence k výkonu této funkce jsou tedy dané zejména tímto zákonem, ale i požadavky zřizovatele školy (v příloze č. 4), zřizovací listinou a jinými závaznými dokumenty jako je třeba RVP PV. Ředitel školy se ale také musí řídit i předpisy a směrnicemi, které vydává zřizovatel, aby zajistil bezproblémový a přehledný chod své příspěvkové organizace, kterou je mateřská škola, a ve kterých určuje pravidla jejího provozu a vzájemných vztahů. *„Ředitelům vymezují rámec, ve kterém se při řízení mohou pohybovat.“* (Syslová a kol., 2015, s. 82).

Do funkce ředitele české školy se promítají jeho tři základní role: role lídra, jako vedoucího pracovníka, role manažera, jako řídicího pracovníka a role vykonavatele, ve které koná svoji přímou vyučovací povinnost a jak uvádí Trojan (2017) často během dne je okolnostmi nucen přecházet plynule z jedné do druhé. Pod těmito rolemi se dá ale jen velmi těžce představit, co vše zahrnuje práce ředitele školy. Jak poznamenává Trojan v jiné

publikaci, ředitelé jsou dosud málo vnímanými, chápanými a málo oceňovanými postavami našich škol. „*Přitom na jejich bedrech leží tolik, že je na místě klást si otázku, zdali to ještě lze unést.*“ (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 11)

Oblast školství je ve Vládních prohlášeních v posledních letech vždy jejich prioritou, v praxi ředitele to ale bohužel znát není. Podle Prokopa a Dvořáka (2019) ředitelům českých škol navíc práci znesnadňují časté změny koncepce vzdělávání. Ta v podstatě z dlouhodobého horizontu chybí, protože ji ovlivňují neustálé změny politického zadání. Podle těchto autorů mají ředitelé českých škol ve srovnání s řediteli škol v ostatních zemích sice maximální míru autonomie, ale minimální podporu, ať už ze strany MŠMT, kde se o jeho jednotlivých krocích dozvídají opožděně nebo nedostatečně, tak ze strany zřizovatelů. Práci ředitele školy ovlivňuje i neustále zvyšující se přetížení administrativou a povinnost řešit provozní záležitosti, takže jim na vedení pedagogického procesu zbývá minimum času. Jejich situaci komplikuje nejen chybějící podpora v provozním a metodickém řízení školy, ale i nedostatek mzdových finančních prostředků a tím i složitější řešení personálních problémů s hledáním chybějících zaměstnanců. Platové podmínky, které mohou ředitelé nabídnout ať už učitelům, ale i ostatním potřebným profesím nepedagogického personálu, jako jsou kuchařky a uklízečky, zdaleka nedosahují situací na pracovním trhu mimo školství. Podle Prokopa a Dvořáka (2019) také finanční ohodnocení samotných ředitelů v České republice je velice nízké a vůbec nezohledňuje vysokou míru jejich zodpovědnosti a nároků na ně kladených v silně decentralizovaném systému.

Abych v této práci poskytla ucelený obraz toho, jak velké pravomoci, jsou na ředitele školy přenesené, ale tím pádem i jakou odpovědnost má ředitel české mateřské školy a v jakých oblastech se musí umět orientovat, rozdělila jsem ještě jeho jednotlivé role na „podrole“ a vydefinovala jejich význam. Lépe se tak budou i porovnávat jeho pravomoci a odpovědnost s kompetencemi ředitele francouzské mateřské školy. U jednotlivých rolí a „podrolí“ vždy uvádím legislativní vymezení i konkrétní příklady práce ředitele české mateřské školy v dané roli, či „podrolí“. K základním rolím lídra, manažera a vykonavatele tedy přistupují ještě „podrole“ personalisty, právníka, ekonoma, psychologa, odborníka na

BOZP a PO, projektového manažera, odborníka na ICT a odborníka na sebeřízení a řízení času.

O každé z těchto rolí by se dalo napsat několik bakalářských prací, tolik prostoru zde ale, bohužel, nemám. Z tohoto důvodu se každé roli a „podroli“ věnuji pouze do té míry, aby si o ní čtenář udělal konkrétnější představu. Ze stejného důvodu neuvádím ani všechna zákonná vymezení, pouze vždy několik příkladů pro legislativní vymezení dané role, či „podrole“.

### Lídr

*„Proměny, jimiž procházejí téměř všechna odvětví a obory, vyžadují na prvním místě vedení a poté řízení.“* (Covey, 2017, s. 109)

Legislativní vymezení:

- *ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby. Ředitel rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak.*  
(zákon č.561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 164).
- *pedagogický sbor, resp. pracovní tým funguje na základě jasně vymezených a společně vytvořených pravidel*
- *při vedení zaměstnanců ředitel vytváří ovzduší vzájemné důvěry a tolerance, zapojuje spolupracovníky do řízení mateřské školy, ponechává jim dostatek pravomocí a respektuje jejich názor. Podporuje a motivuje spoluúčast všech členů týmu na rozhodování o zásadních otázkách školního programu* (RVP PV, 2018, s. 34)

Trojanová (2014) ve své knize zmiňuje, že ředitel školy jako lídr určuje vizi organizace a snaží se pro tuto vizi své spolupracovníky nadchnout, aby se s ní ztotožnili a podíleli se na její realizaci. Ředitel je ale v této roli i obrazem své organizace a jejím představitelem pro veřejnost. Podle Trojanové pak patří mezi úkoly lídra i výchova vlastních následovníků. Kompetencím ředitele školy se věnuje ve své knize i Trojan (2012) který uvádí, že mezi kompetence lídra patří i to, že umí stanovit v organizaci priority a rozhodnout o naléhavosti a důležitosti každé z nich. Dále pak že vlastně propaguje a zviditelňuje svoji

školu na veřejnosti a svým vystupováním ovlivňuje nejen chod školy, ale dokonce i její postavení v obci či regionu. Trojan zde zmiňuje i motivační strategie, jejichž znalost je ve školství obzvlášť důležitá, vzhledem ke skutečnosti, že finanční prostředky na adekvátní ohodnocení práce zaměstnanců a jejich finanční motivaci stále chybí. (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 63-68) Ředitel v roli lídra ale také musí zároveň pro svoje spolupracovníky ve své organizaci působit jako určitý vzor, musí je vést i svým vlastním příkladem. *„Pokud manažer ukáže, že věří tomu, že vše, co od lidí požaduje, je rozumné a správné, a pokud se podle toho chová i při vlastním pracovním úsilí, má velkou šanci uspět v disciplíně zvané motivace.“* (Plamínek, 2015, s. 36)

## **Manažer**

*„Manažerská práce je jak vědou, tak uměním“* (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 13)

Legislativní vymezení:

- *stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,*
- *odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,*
- *odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb*
- *vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření*  
(zákon č.561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 131, § 165)
- *povinnosti, pravomoci a úkoly všech zaměstnanců jsou jasně vymezeny*
- *kontrolní a evaluační činnosti zahrnují všechny stránky chodu mateřské školy, jsou smysluplné a užitečné. Z výsledků jsou vyvozovány závěry pro další práci.*
- *plánování pedagogické práce a chodu mateřské školy je funkční, opírá se o předchozí analýzu a využívá zpětnou vazbu* (RVP PV, 2018, s. 33)

Jak uvádí Trojanová (2014), při řízení školy vykonává ředitel školy jako manažer základní manažerské funkce a realizuje procesy, aby dosáhl naplnění své vize a vize školy. Jednotná a jediná definice tohoto pojmu neexistuje, pojem management má řadu interpretací. Například u Vodáčka a Vodáčkové (2009) se dočteme, že *„management znamená*

*zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace a na jiném místě v jejich knize, že „management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 12)*

Podle obou autorů je pro manažerskou práci důležité i tvůrčí myšlení a proaktivní chování, podle Vebera zase manažer sice využívá své znalosti nástrojů, technik a principů, ale při jejich uplatnění jsou podle něj stejně důležité jeho *„intuice, kreativita, umění předvídat a případně v pravou chvíli i riskovat.“* (Veber a kol., 2009, s. 19)

V jiné knize, která se věnuje kompetencím řídicích pracovníků ve školství, zahrnuje Trojan (2012) do kompetencí ředitele školy jako manažera také schopnost dobře stanovit strategii a pojmenovat změřitelné cíle v souladu s vizí školy, ale také například provádět správně výběr pracovníků, a v neposlední řadě dokázat zajistit pro školu finanční zdroje i mimo stanovený rozpočet. Podle Trojanové (2014) musí ředitel školy jako manažer k tomu, aby naplnil vizí organizace, vykonávat všechny manažerské funkce, ať už jde o funkce sekvenční jako je plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrola nebo se jedná o prostupující paralelní funkce (analýza, rozhodování, implementace). To koresponduje s názorem Trojana (2012), který uvádí, že zatímco *„lídr určuje směr, tedy vizí organizace, manažer tuto vizí transformuje do každodenní praxe.“* (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 42) Také vláda České republiky zmiňuje ve svém Prohlášení (2018), že by mělo být posíleno postavení ředitele školy jako manažera především v oblasti řízení lidí a ve vedení pedagogického procesu.

## **Vykonavatel**

*„Specifikem vyžadujícím pozornost je okolnost, kdy ředitel školy zároveň vede a řídí procesy, v nichž sám působí jako vykonavatel (učitel).“* (Trojan, 2017, s. 9)

Legislativní vymezení:

- *„Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí*

*činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce 3 roky pro ředitele mateřské školy.*“ (zákon č.563/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 5)

Legislativně je role ředitele mateřské školy jako vykonavatele ale vymezena zejména v nařízení vlády č. 75/2005 Sb. O stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, kde je stanoven rozsah jeho přímé pedagogické činnosti podle počtu tříd v mateřské škole, kde vykonává svoji funkci. Povinností každého českého ředitele mateřské školy je tedy vykonávat i přímou pedagogickou činnost.

A Trojanová ještě doplňuje, že ředitel školy tím, že vykonává přímou pedagogickou činnost, dosahuje bezprostředně naplňování školního vzdělávacího programu. (Trojanová, 2014 s. 9 - 10).

Ředitel tedy jako pedagog ve své mateřské škole plní všechny povinnosti učitele mateřské školy, jako je vlastní výchovně-vzdělávací práce s dětmi, vytváření třídního programu, vedení třídní knihy, vedení docházky dětí, pedagogická diagnostika, příprava výchovně-vzdělávacích akcí a účast na nich, zastupování nemocných učitelek. Z výše uvedeného vyplývá, že ředitel české školy je nejen odpovědný za kvalitu své práce jako pedagoga, ale zároveň je jeho povinností vést a řídit celý vzdělávací proces: *„odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.“* (zákon č.561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 164) Trojan v souvislosti s pedagogickou činností ředitele poznamenává, že *„ředitelům škol na výuku nezbyvá čas ani energie“*, z důvodu vysokých nároků, které jsou na samotného ředitele kladeny v ostatní oblastech vedení školy. (Trojan, Tureckiová, Trunda a Dvořáková, 2015, s. 31).

### **Personalista**

*„Úkolem personalisty je zabezpečit škole dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců (pedagogických i nepedagogických pracovníků) a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy.“* (Šikýř, 2016, s. 15)

Legislativní vymezení:

- *odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb*

- *odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,*
- *vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje (zákon č.561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 164)*
- *všichni zaměstnanci, kteří pracují v mateřské škole jako pedagogičtí pracovníci, mají předepsanou odbornou kvalifikaci. Ti, kterým část odbornosti chybí, si ji průběžně doplňují*
- *ředitel podporuje profesionalizaci pracovního týmu, sleduje udržení a další růst profesních kompetencí všech pedagogů (včetně své osoby), vytváří podmínky pro jejich další systematické vzdělávání (RVP PV, 2018, s. 34)*

Ve firmách je na tuto pozici přijímán samostatný personalista, v české mateřské škole je to opět ředitel, který má tuto oblast v kompetenci a je za ni zodpovědný. Zajišťování personalistiky je jeho další velmi důležitou pravomocí. Podle Šikýře (2016) musí být ředitel mateřské školy i odborník na řízení lidských zdrojů, protože součástí řízení je i personální strategie školy. Musí se umět orientovat v personálních činnostech - umět vytvářet a analyzovat pracovní místa, plánovat zaměstnance podle organizační struktury školy, obsazovat volná místa, řídit pracovní výkon, hodnotit a odměňovat zaměstnance. Ale také plánovat a organizovat jejich další vzdělávání a odborný rozvoj, pečovat o ně i o jejich pracovní podmínky. Protože, jak uvádí Trojanová, „*lidé jsou největším bohatstvím každé organizace.*“ (Trojanová, 2014, s. 7) „*Úspěšné organizace si uvědomují, že schopní a motivovaní zaměstnanci jsou předpokladem jejich úspěchu. Každá organizace potřebuje i jiné zdroje, ovšem bez schopných a motivovaných zaměstnanců toho žádná organizace moc nedokáže.*“ (Šikýř, 2016, s. 16)

## **Právník**

„*Pracovní místo ředitele školy s sebou přináší plnění celé řady úkolů, na které nebyl pedagogický pracovník v průběhu svého vzdělávání připraven.*“ (Syslová a kol., 2015, s. 39)



Přehled o právních předpisech je jedna z oblastí, u které se očekává, že v ní bude ředitel školy odborníkem. Vzhledem k tomu, že se musí při výkonu své funkce dobře orientovat v právu České republiky, zákoníku práce, školském zákonu, zákonu o pedagogických pracovnících a dalších zákonech, nařízeních vlády, vyhláškách a směrnicích, jeho právní povědomí by mělo být velice vysoké, přestože na rozdíl od právníka, který studuje několik let, aby mohl vykonávat právnickou praxi, ředitel před nástupem do své funkce tyto znalosti a dovednosti při pedagogickém studiu nezíská.

Legislativní vymezení:

- *ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby. Ředitel rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak*
- *ředitel rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak*

Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy například i v těchto případech:

- *ředitel mateřské školy rozhoduje o přijetí dítěte do mateřské školy, popřípadě o stanovení zkušebního pobytu dítěte, jehož délka nesmí přesáhnout 3 měsíce*
- *přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle § 48a, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy podle § 47 (zákon č.561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 34, §131)*

Jedním ze způsobů aplikace práva ve funkci ředitele školy je správní řízení. „*Správní řízení stručně charakterizujeme jako zákonem stanovený postup, ve kterém správní orgány rozhodují o individuálních právech a povinnostech konkrétně uvedených fyzických a právnických osob a o dalších otázkách (zejm. procesních). Správní řízení směřuje k vydání individuálního správního aktu (tj. správního rozhodnutí).*“ (Spirit a kol., 2008, s. 166)

V České republice se procesní pravidla a požadavky neustále mění a jejich výklad je často nejednoznačný, přesto nemá ředitel mateřské školy k dispozici žádnou podporu ani

možnost poradenství v právní oblasti. Právní normy, ve kterých by se měl ředitel školy orientovat, by vydaly na celou bakalářskou práci, proto v závěru práce uvedu seznam jen těch nejdůležitějších.

## **Ekonom**

*„Za plnění požadavků kladených na účetnictví a sestavenou účetní závěrku ve smyslu zákona o účetnictví a prováděcí vyhlášky odpovídá statutární orgán – ředitel / vedoucí organizace účetní jednotky, a to i v případě, že pověří vedením účetnictví jinou právnickou nebo fyzickou osobu (viz § 5 odst. 1 a 2 zák. o účetnictví).“ (Syslová a kol., 2015, s. 170)*

Legislativní vymezení:

- *odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny*
- *školská právnická osoba hospodaří s příjmy podle § 133 odst. 1, s prostředky svých peněžních fondů, s ostatním majetkem, závazky a pohledávkami. Školská právnická osoba používá majetek pro účely své hlavní činnosti, pokud tento zákon nestanoví jinak (zákon č.561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 134, § 165)*

Dále jsou ve školském zákoně například ale ukotvena i základní pravidla hospodaření školské právnické osoby, pravidla nakládání s peněžními fondy školy a fondem FKSP, vztah školské právnické osoby k majetku a také podle jakých zvláštních právních předpisů je ředitel školy povinen vést účetnictví. Ředitel mateřské školy v České republice, přestože nemá ekonomické vzdělání a není tedy ekonom, má odpovědnost za vše, co se hospodaření školy týká. Je odpovědný například za rozpočet školy, mzdovou agendu, zpracování vnitřního platového předpisu, zpracování povinných výkazů a statistických hlášení, finanční účetnictví, hospodaření a nakládání s majetkem, za jeho ochranu, inventarizaci a evidenci, vedení pokladny, skladovou evidenci a spotřebu potravin v jídelně dle normativů, tvorbu a čerpání peněžních fondů (rezervní, inventarizační, fond odměn a fond FKSP). Stanovuje ale také výši úplaty za předškolní vzdělávání, odpovídá za výběr této úplaty od zákonných zástupců a za její evidenci. Stanovuje výši stravného, odpovídá za čerpání dotací z rozvojových programů apod.

## **Psycholog**

*„Jen tím, že s lidmi pravidelně mluvíte nejen o tom, co je třeba udělat, ale i o tom, co potřebují a jak se cítí, dostanete ty správné informace, jež vám umožní předvídat, jak se lidé zachovají a za jakých okolností dobře odvedou svou práci.“ (Plamínek, 30,2015)*

Legislativní vymezení:

*Psychosociální podmínky jsou pro vzdělávání dětí plně vyhovující, jestliže:*

- *děti i dospělí se cítí v prostředí mateřské školy dobře, spokojeně, jistě a bezpečně*
- *ve vztazích mezi dospělými i mezi dětmi se projevuje vzájemná důvěra, tolerance, ohleduplnost a zdvořilost, solidarita, vzájemná pomoc a podpora. Dospělí se chovají důvěryhodně a spolehlivě (autenticky)*
- *při vedení zaměstnanců ředitel vytváří ovzduší vzájemné důvěry a tolerance, zapojuje spolupracovníky do řízení mateřské školy, ponechává jim dostatek pravomocí a respektuje jejich názor*
- *ředitel školy vyhodnocuje práci všech zaměstnanců, pozitivně zaměstnance motivuje a podporuje jejich vzájemnou spolupráci (RVP PV, 2018, s. 32 a 33.)*

Práce ředitele mateřské školy je specifická i tím, že by měl být i výborným psychologem, komunikace s lidmi patří mezi tzv. měkké dovednosti ředitele školy, ať už jde o komunikaci se zaměstnanci, s rodiči nebo se zřizovatelem. Říčan (2010) ve své knize, která se věnuje psychologii osobnosti, poukazuje na velmi úzké sepětí psychologie osobnosti jako oboru s dalšími praktickými obory, z nichž jako jedny z nejdůležitějších zmiňuje pedagogiku a personalistiku.

## **Odborník na BOZP a PO**

*„péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci je nedílnou a rovnocennou součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení v rozsahu pracovních míst, které zastávají.“ (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 101)*

Legislativní vymezení:

- *ředitel odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení (zákon č.561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 164)*

- *zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.*
- *zaměstnavatel je povinen zajistit a určit podle druhu činnosti a velikosti pracoviště potřebný počet zaměstnanců, kteří organizují poskytnutí první pomoci. (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 102)*
- *všechny vnitřní i venkovní prostory mateřské školy splňují bezpečnostní a hygienické normy dle platných předpisů (týkajících se např. čistoty, teploty, vlhkosti vzduchu, osvětlení, hlučnosti, světla a stínu, alergizujících či jedovatých látek a rostlin).(RVP PV. 2018, s. 31)*

BOZP a PO je opět jedna z velmi rozsáhlých a komplikovaných problematik, které se týká řada zákonů, vyhlášek a nařízení vlády a za kterou nese plnou zodpovědnost ředitel školy. Podle Syslové a kol. (2015) musí ředitel vytvořit, na základě celé řady těchto právních norem, mnoho směrnic (např.: provozní řád školy, provozní řád venkovní hrací plochy, školní jídelny, skladu, směrnici k zajištění BOZ dětí v MŠ, pro úklidové práce, pro provádění a organizaci školení, pro prevenci rizik, pro evidenci úrazů dětí, pro poskytování OOPP, požární směrnice apod.) a zajistit v organizaci jejich realizaci a dodržování. Zajištění a odesílání pracovníků na pracovně-lékařské prohlídky podle kategorizace prací, instalace prostředků pro poskytnutí první pomoci (správně rozmístěné a vybavené lékárničky), zajištění proškolení všech zaměstnanců, aby byli schopni poskytnout první pomoc, hlášení a odesílání pracovních úrazů, provozní kontroly hracích prvků a venkovních hracích ploch, jejich vybavení pouze certifikovanými prvky, zajištění jejich periodické kontroly certifikovaným pracovníkem a povinnost zajistit jejich opravy opět certifikovanou firmou apod. Za to vše je ředitel mateřské školy v České republice odpovědný.

### **Projektový manažer**

Ředitelé českých mateřských škol se na základě ústní žádosti, či přímo mimořádných úkolů od svého zřizovatele musí každoročně zapojit do řady grantových a dotačních programů a výzev, aby zřizovateli ušetřili finanční prostředky na rozvoj školy, mohli svoji mateřskou školu lépe vybavit didaktickými pomůckami, nábytkem, či venkovními hracími

prvky. Ale také třeba aby pro svoji školu získali personální podporu v podobě školního asistenta nebo speciálního pedagoga.

Přestože v jiných firmách a společnostech je na takovou práci přidělen samostatný projektový manažer, který má daný projekt na starosti, a má často tzv. „k ruce“ ještě další podřízené pracovníky, v české mateřské škole tuto práci opět vykonává ředitel školy. Vstup do projektu či grantové výzvy zahrnuje samotné zpracování projektu, či žádosti, jeho administraci, vedení projektového týmu, vytváření monitorovacích a závěrečných zpráv, jejich vkládání do elektronického systému, psaní článků do místního tisku, pořizování dokumentace a různých reportů z průběhu projektu. A například česká mateřská škola má takovýchto grantových projektů každoročně několik. Pro ředitele to pak většinou znamená práci po večerech, protože v době provozu školy nemá k dispozici potřebnou časovou dotaci na přípravu a administraci velkých projektů. *„Má-li být práce každého kvalifikovaného odborníka, a zejména pak vedoucího pracovníka efektivní, musí mít tento pracovník k dispozici poměrně velké časové úseky. Krátké zlomky času nikdy nepostačí, i kdyby jejich součet představoval značný počet hodin.“* (Drucker, 2016, s. 195)

**Odborník na ICT** (*Information and Communion Technologies* / informační a komunikační technologie)

*„Je nerealistické si představit dnešní manažerskou práci, která by mohla ignorovat současný rozvoj informačních a komunikačních technologií.“* (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 56)

Legislativní vymezení:

- *odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb* (zákon č.561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 164)
- *je vytvořen funkční informační systém, a to jak uvnitř mateřské školy, tak navenek* (RVP PV, 2018, s. 33)

Podle obou autorů se v dnešní době velkého rozvoje informačních a komunikačních technologií už v podstatě žádný vedoucí pracovník bez těchto technologií nemůže obejít. Vždyť i současné období je označováno jako informační, popř. znalostní společnost, jak zmiňuje Vodáček a Vodáčková.

ICT ve školách má několik rovin. Řediteli školy tyto technologie poskytují řadu nástrojů a metod ke zvládnutí stále větších nároků na jeho manažerskou práci, zlepšují kvalitu, rychlost i spolehlivost jeho práce. Ředitel české mateřské školy, který by se v oblasti ICT neorientoval, by byl v dnešní době ve své práci doslova ztracen. Přes elektronické informační systémy musí posílat všechna hlášení a statistiky, odesílá a přijímá zprávy přes datovou schránku, elektronicky vykazuje projekty, spravuje web školy, vybírá a používá software pro administrativní činnosti, koordinuje informační systém školy. To ale není jediný důvod, proč se ředitel musí umět orientovat v této oblasti. Tato oblast je zmíněna i v Prohlášení vlády (2018), kde je uvedeno, že „*Moderní Česko potřebuje digitální revoluci*“ a že vláda podnikne kroky, aby podpořila českou společnost v digitální transformaci, zajištění kybernetické bezpečnosti a zavádění nových trendů jako je umělá inteligence a robotizace. „*Plnění tohoto cíle je klíčovým předpokladem významného posunu v celé oblasti vzdělávání, výzkumu a vývoje, ICT infrastruktury, legislativy, trhu práce a standardizace.*“ (Vláda České republiky, 2018). Ředitel školy musí tedy investovat do vybavení škol moderními informačními technologiemi, ale důležité je i následně pak věnovat velkou pozornost a podporu pedagogům, kteří s těmito prostředky pracují. Protože role pedagoga je ve vzdělávání v mateřských školách klíčová. Právě pedagog je nositelem inovativních přístupů ve využívání pomůcek a jeho aktivity dokáží vyvolat zájem o techniku již v raném věku.

### **Odborník na sebeřízení a řízení času**

„*Čas je tím nejvzácnějším zdrojem. Nelze-li tento zdroj řídit, nelze řídit ani nic jiného.*“ (Drucker, 2016, s. 204)

Podle Druckera (2016) efektivní znalostní pracovníci nezačínají svými úkoly. Začínají svým časem. Efektivní pracovník podle tohoto autora ví, že má-li dobře hospodařit se svým časem, musí nejdříve vědět, na co čas skutečně vynakládá, tedy umět analyzovat svůj čas. Málokdo musí být takovým odborníkem na řízení času, jako ředitel mateřské školy. Jeho práce je v České republice nesmírně časově náročná, vzhledem k velkému a zejména, co se týče jejich obsahové náplně, velice rozdílnému množství úkolů. Podle Trojana (2012) nelze kvalitu ředitele měřit podle toho, kolik činností zvládne, ale jak je schopen vše zorganizovat a rozvrhnout. Musí umět pracovat pod časovým tlakem, rychle reagovat,

vyhodnocovat situaci, posunovat priority. Trojanová přidává, že u ředitelů je: *„důkladné a uvědomělé sebepoznání předpokladem pro efektivní zvládání jejich profesních funkcí, včetně vedení a řízení ostatních pracovníků.“* (Trojanová, Šnýdrová, Tureckiová, 2012, s. 8). Podle Tureckiové (2012) je předpokladem úspěšného sebeřízení poznání vlastních zdrojů a psychických zdrojů ve svém nitru – sebepoznání. Veber a kolektiv (2009) rozděluje sebeřízení na sebepoznání (selfcocept), seberozvoj (selfdevelopment) a na sebehodnocení (selfevaluation). Taylor (2012) pak upřesňuje, jaké vlastnosti a povahové vlastnosti jsou základem pro budování vlastní sebedůvěry (vytrvalost, důslednost, svědomitost, ambicióznost, komunikativnost, asertivita, kreativita, odvážnost apod.). Ředitel by tedy měl mít zdravou míru sebedůvěry, měl by znát své silné i slabé stránky, umět se poučit z vlastních chyb, být schopen sebereflexe, ale měl by umět i relaxovat a neměl by zapomínat na koníčky a rodinu. *„Dlouhodobé časové přetížení může vést k vyčerpání i zhroucení a je známkou neschopnosti člověka stanovovat priority a dodržovat základní zásady asertivity.“* (Trojanová, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 71) Zároveň ale musí někde najít čas i na své další vzdělávání, protože dále se vzdělávat patří mezi jeho další zákonné povinnosti. Podle Trojanové (2012) je jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení času delegování, neboli předávání odpovědnosti a pravomocí. Stejný názor má i Drucker, který přímo uvádí že: *„jedinou cestou, jak se dostat k důležitým věcem, je přesunout všechno, co je jen vůbec trochu možné, na své spolupracovníky.“* (Drucker, 2016, s. 198) V prostředí české mateřské školy ale příliš možností jak práci na někoho delegovat není.

### **3.1.1 Pracovní doba**

Pracovní doba pedagogického pracovníka, tedy i ředitele mateřské školy, se v České republice dělí na přímou a nepřímou pedagogickou činnost (činnosti, které souvisejí s přímou pedagogickou činností). Prováděcí předpis, kterým je nařízení vlády č.75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků (novela nařízení vlády č. 273/2009 Sb.) stanovuje týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy s celodenním provozem, který se odvíjí podle počtu tříd mateřské školy.

Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy s celodenním provozem:

Škola / Pedagogičtí pracovníci	Počet tříd, oddělení, studijních skupin, kurzů, výchovných skupin, nebo dětí, žáků nebo studentů ve škole	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
<b>1. Mateřská škola</b>		
1. 2. ředitel	1 až 2	20
	3 až 4	15
	5 až 6	12
	7 až 10	9
	11 a více	6

Podle zákoníku práce je pracovní doba stanovena na 40 hodin týdně. U ředitele se ale už automaticky počítá s tím, že bude pracovat také přesčas, protože má veškerou případnou práci nad rámec své pracovní doby zohledněnou již ve svém platu. „Zaměstnanci, kterému přísluší příplatek za vedení podle § 124, je plat stanoven s přihlédnutím k případné práci přesčas v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. To neplatí o práci přesčas konané v noci, v den pracovního klidu nebo v době pracovní pohotovosti. V platu vedoucího zaměstnance, který je statutárním orgánem nebo vedoucím organizační složky, je vždy přihlédnuto k veškeré práci přesčas.“ (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 127)

### 3.1.2 Vzdělání, potřebná kvalifikace

Potřebnou kvalifikaci pro výkon práce ředitele mateřské školy upravuje v České republice § 5 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Tento zákon je zvláštní právní úpravou k zákoníku práce a upravuje například předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků a jejich pracovní dobu. Podle tohoto zákona se ředitelem mateřské školy v České republice může stát pouze fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 tohoto zákona a má i potřebnou praxi minimálně tři roky ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji. Vzhledem k tomu, že ředitel mateřské školy je současně i pedagogický pracovník, jsou ve



výše zmíněném § 3 zákona o pedagogických pracovnících konkretizovány předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka. V § 6 zákona o pedagogických pracovnících je pak uvedeno, i jakým způsobem získá odbornou kvalifikaci učitel mateřské školy, protože z tohoto zákona vyplývá, že pokud chce někdo vykonávat funkci ředitele v mateřské škole, musí nejprve získat odbornou kvalifikaci zaměřenou na přípravu učitelů mateřské školy a vykonávat i jako učitel mateřské školy praxi minimálně po dobu tří let.

Další důležitá podmínka pro vykonávání této funkce je, že nově jmenovaný ředitel mateřské školy musí získat nejpozději do dvou let od nástupu do funkce jako kvalifikační předpoklad vědomosti a znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a) zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Pokud ředitel ale již absolvoval akreditované studium školského managementu na vysoké škole nebo získal potřebné znalosti zaměřené na organizaci a řízení školství vzděláním v programu celoživotního vzdělávání taktéž na vysoké škole, tato podmínka se již na něj nevztahuje. Podle § 166 školského zákona jmenuje ředitele příspěvkové organizace na toto vedoucí místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení a to na dobu určitou šest let. Před uplynutím šesti let může zřizovatel řediteli oznámit, že na toto místo vyhlásí nový konkurs.

### **3.2 Ředitel mateřské školy ve Francii**

Podle Svobodové (2017), která se věnuje vzdělávání ve Francii, zde ředitel školy takové pravomoci jako ředitel české mateřské školy nemá. Je sice statutárním orgánem, ale rozhodovací pravomoci v řadě záležitostí mají jemu nadřízení inspektoři, jakožto zástupci státu, který zaměstnává jednotlivé pedagogické pracovníky, popř. také obce. Svobodová dále uvádí, že se ve Francii u ředitelů rozlišují dvě úrovně – ředitelé prvního stupně (kam patří mateřské a elementární školy) a ředitelé druhého stupně (collège a lycea). Ředitelé druhého stupně mají výrazně více kompetencí, než ředitelé prvního stupně, a v jejich činnosti jim pomáhají zpravidla ještě zvolení zástupci ředitele. „*Ředitelé prvního stupně mají ve škole pouze administrativní úlohu, veškerou pedagogickou oblast řídí inspektoři (IEN)*“ (Šťastný, Svobodová, Rochex, 2017, s. 93-94).

Na základě dekretu č. 89-22 z 24. února 1989 má ředitel mateřské školy odpovědnost zejména za tři oblasti, kterými jsou pedagogické vedení, zajištění organizace a chodu školy a vztahy mezi rodiči a partnery školy. Přesto, že odpovědnost za dané oblasti vypadá teoreticky podobně jako v případě ředitele české mateřské školy, v praktické části této práce budu zjišťovat, zda tomu tak skutečně je i v praxi. Podle Ministerstva národního vzdělávání vedou ředitelé pedagogickou a vzdělávací politiku školy, ve spolupráci s celou vzdělávací komunitou, aby dětem zajistili ty nejlepší podmínky pro jejich vzdělávání. Spolupracují se zástupci místních úřadů a zajišťují rozvoj partnerství s ekonomickým, sociálním a kulturním světem. Spolupracují s dalšími státními službami, pedagogickými inspekčními orgány a dalšími řediteli škol s cílem zlepšit kvalitu vzdělávací nabídky. Hodnocení učitelů je ale v kompetenci inspekce a nikoliv ředitele školy, jako je tomu v České republice. „*Hodnocení vzdělávacího systému je ve Francii v kompetenci čtyř inspekčních sborů, které mají za úkol hodnotit jeho různé úrovně a které se ještě dále člení.*“ (Šťastný a kol., 2017, s. 119-121). Podle autorů této monografie se inspektoři účastní celostátních konkurzů pro výběr budoucích učitelů, podílejí se jako externisté na jejich vzdělávání, zajišťují podporu začínajícím učitelům. V jejich kompetenci je také hodnocení učitelů a jejich pedagogické činnosti, hospitace. Pedagogickou práci v mateřských a elementárních školách mají v kompetenci inspektoři národního vzdělávání ( *Inspecteurs de l'éducation nationale*, IEN ) pro první stupeň.

### **3.2.1 Vzdělání, potřebná kvalifikace**

Do funkce ředitele školy je ve Francii jmenován člověk s vysokoškolským vzděláním a s učitelkou praxí, který ale zároveň má již absolvovanou povinnou přípravu ještě před nástupem do této funkce. Francouzští ředitelé musí také projít konkurzním řízením. „*Ti, kteří jsou přijati ke konkurzu, se povinně účastní vzdělávání, které má dvě části. Obsahem první části (trvá 20 týdnů) je alternativní praxe a odborná příprava (teoretická, praktická, metodická). Obsahem druhé části, která trvá tři a více týdnů, je prohloubení odborné přípravy ze školského managementu, administrativy a řízení školy.*“ (Honsová, 2013, s. 33)

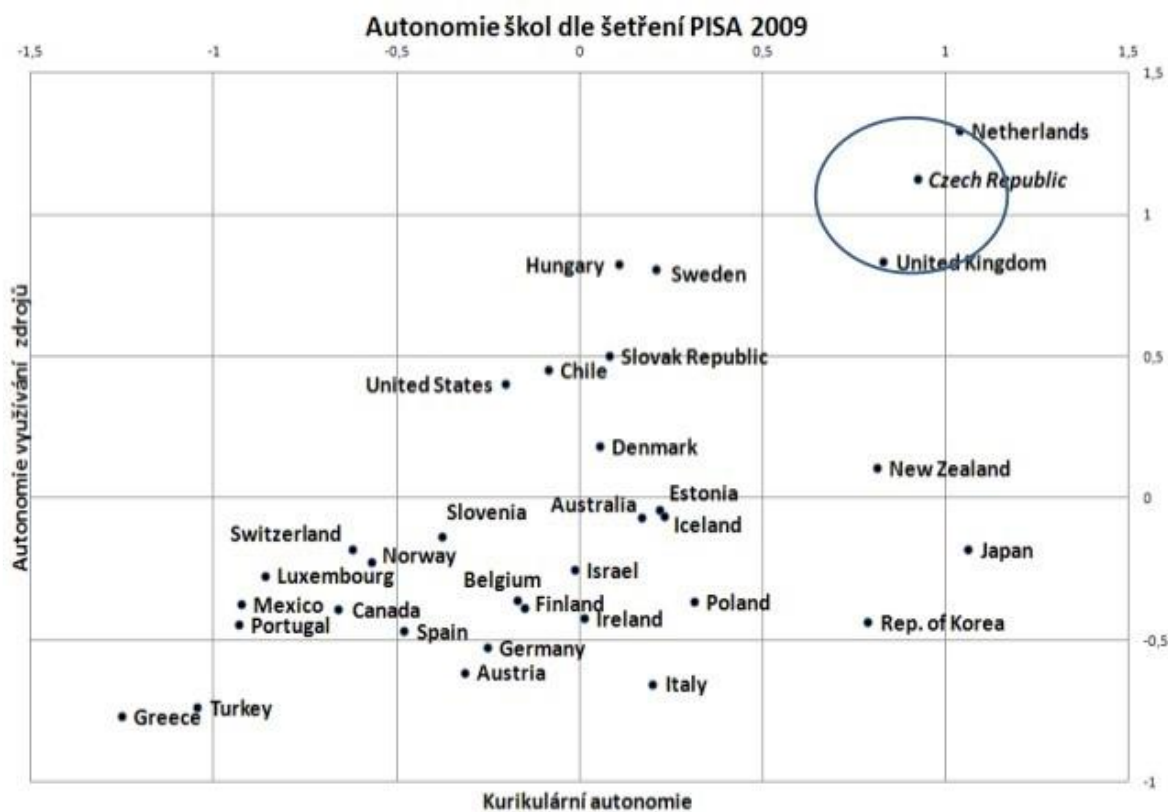
Jak uvádí dále Honsová (2013) budoucí ředitelé (současní zástupci ředitelů a učitelé) se musí povinně dlouhodobě školit ve specializovaných odborných vzdělávacích centrech,

kteřá najdeme v jednotlivých francouzských regionech. První základní vzdělávání trvá šest měsíců a po jeho absolvování vykonávají jeho absolventi po dobu nejméně dva roky funkci zástupce ředitele. Poté se mohou stát řediteli školy. Druhé studium – rozšiřující, je určeno již pro ředitele školy a trvá dva roky. Jeden ze základních rozdílů mezi francouzským a českým ředitelem je tedy v jeho odborné přípravě, kterou musí francouzský ředitel absolvovat ještě před nástupem do funkce.

### 3.3 Mezinárodní šetření:

Existuje sice řada mezinárodních šetření (PISA, PIRLS, TIMSS, TALIS, ICILS), většina z nich se ale zaměřuje spíše na žáky základní školy. Více informací o ředitelích škol nalezneme na stránkách Eurydice, což je „evropská informační síť o vzdělávacích systémech a vzdělávací politice.“ (Průcha a kol., 2013, s. 73). Tato informační síť podle Průchy a kol. popisuje národní vzdělávací systémy a sleduje, zpracovává a šíří spolehlivé a snadno srovnatelné informace o vzdělávací politice v celé Evropě. „*Původně měla tato síť spíše dokumentační charakter, nyní se výrazněji zaměřuje na určitá témata, zejména v oblasti společných priorit, problémů a inovací ve vzdělávání.*“ (Walterová, 2006, s. 214) V roce 2013 bylo realizováno Českou školní inspekcí (ČŠI) mezinárodní šetření o vyučování a učení TALIS 2013 (Teaching and Learning International Survey), které poskytuje srovnání mezi různými zeměmi. Přestože bylo primárně zaměřeno na učitele a ředitele škol na úrovni ISCED 2, jeho výsledky vypovídají mnohé i o práci ředitelů mateřských škol, protože ředitelé obou typů škol mají stejné legislativní vymezení. Podle tohoto šetření se Česká republika díky vyučovací povinnosti ředitelů řadí mezi státy s nejvyšším procentem ředitelů (90% a více), kteří ve své funkci musí sladit svou práci ředitele a učitele. Přitom průměrný podíl ředitelů, kteří zároveň i vyučují, se v šetřených zemích pohybuje okolo 35%. Dalším zjištěním pak bylo, že ředitelé českých škol věnují největší podíl svého pracovního času administrativním úkonům (včetně řízení lidských a materiálních zdrojů, plánování, reportování, sledování dodržování předpisů apod.). Ve srovnání s mezinárodním průzkumem, který činí 41%, je to v České republice dokonce polovina času.

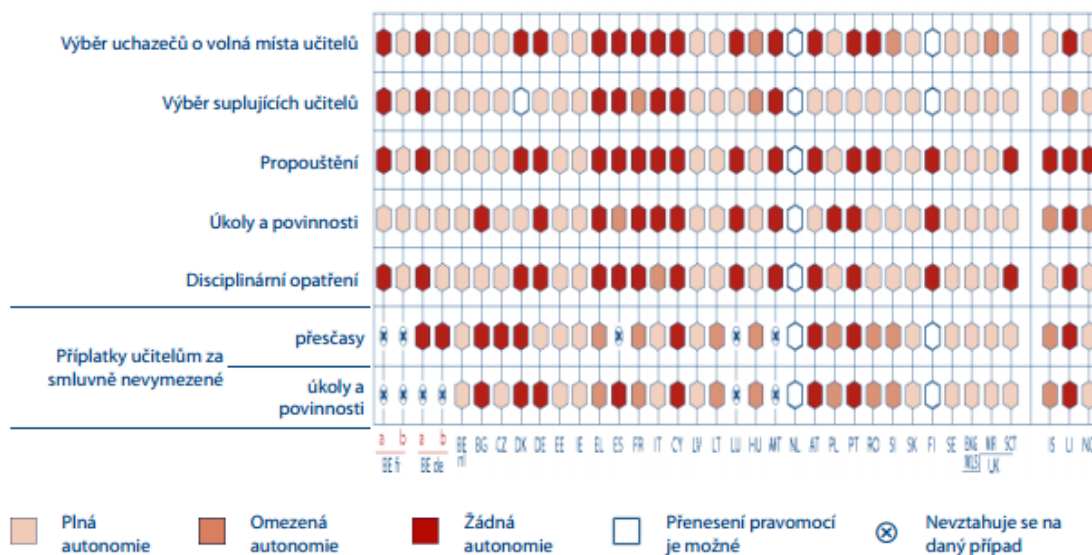
Autonomie škol podle šetření PISA 2009:



(Trojan, 2012, s. 13)

Podle výše uvedeného šetření se Česká republika řadí mezi země s absolutně největším podílem autonomie v obou oblastech (využívání zdrojů, kurikulární autonomie)

Autonomie škol ve vztahu k pedagogickým pracovníkům:



Zdroj: Eurydice.

Z této tabulky vyplývá, že je ředitel školy v České republice plně autonomní téměř ve všech uvedených oblastech, zatímco ředitel školy ve Francii má kompetence vůči pedagogickým pracovníkům minimální nebo ve většině případů vůbec žádné.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Cíl výzkumu

Jak již bylo uvedeno v úvodu, tato bakalářská práce sleduje dva základní cíle. Prvním cílem je přiblížit a popsat způsob řízení francouzské mateřské školy, kompetence potřebné k výkonu tohoto povolání ve Francii, náplň práce ředitele mateřské školy a podmínky, za jakých svoji práci vykonává. Druhým cílem práce je pak komparovat náplň práce ředitele mateřské školy ve Francii a v České republice.

### 4.2 Výzkumné otázky

Na základě stanovených cílů jsem formulovala několik výzkumných otázek:

- 1) **Jaké jsou kompetence ředitele francouzské mateřské školy?** Tato práce se zaměřuje spíše na tzv. „kompetence od jiného“, tedy ve smyslu pravomoci.

Zde jsem se zaměřila na podmínky, které má ředitelka mateřské školy ve Francii vytvořeny ať už legislativou nebo zřizovatelem k výkonu své funkce. Jaký je rozsah jejích pravomocí? Jaká rozhodnutí jsou v její kompetenci? Jak velkou má odpovědnost a za jaké oblasti? Jak velkou a od koho má odbornou podporu ke své práci? Má možnost se na někoho v případě potřeby obrátit a na koho?

- 2) **Jaké jsou možnosti ředitele francouzské mateřské školy ovlivňovat strategii mateřské školy?**

Jak velkou míru autonomie má ředitelka francouzské mateřské školy v možnosti sestavit a uskutečňovat svoji vizi? Stanovit strategii organizace? Motivovat zaměstnance, sestavit si „svůj“ tým? Prezentovat školu na veřejnosti? Implementovat nové poznatky do edukačního procesu? Využít zpětnou vazbu pro zlepšování výchovně-vzdělávacího procesu? Má možnost ovlivnit, kde bude škola za několik let?

- 3) **Jaké jsou rozdíly v řízení mateřské školy ve Francii a v České republice?**

Zde jsem se zaměřila na porovnání způsobu práce obou ředitelek a podmínek, které mají k výkonu své funkce. Je řízení mateřské školy v obou zemích v zásadě stejné, pouze s nepatrnými rozdíly nebo jsou tyto rozdíly zásadní a způsob práce ředitelek je naprosto

odlišný? V čem spočívají tyto rozdíly a kterých oblastí řízení školy se týkají? Existují oblasti řízení, ve kterých je práce obou ředitelk totožná?

### 4.3 Metodologie výzkumného šetření

Bakalářská práce se opírá o kvalitativní metodologii, přičemž konkrétně se jedná o případovou studii. S ohledem na kvalitativní přístup není cílem zevšeobecňovat poznatky, ale jít tzv. více „do hloubky“ zkoumaného případu. Podle Hendla (2016) je kvalitativní výzkum nejvhodnější, pokud chceme získat co nejpodrobnější popis a vzhled při zkoumání daného jevu v jeho přirozeném prostředí a použití případové studie se dle něj jeví jako nejvýhodnější, když nás o zkoumaném jevu zajímají otázky „proč“ a „jak“, a přitom nemáme vliv na průběh události a zaměřujeme se na přítomný jev v rámci jeho reálných kontextů. Je použita obsahová analýza (např. analýza dokumentů školy, legislativního vymezení, monografií, webových stránek francouzského i českého ministerstva školství i jiných, zejména francouzských organizací, které s mateřskou školou přímo spolupracují), přímé pozorování (pracovní den obou ředitelů školy) a polostrukturované rozhovory (s ředitelkou francouzské mateřské školy v Paříži). Od této respondentky jsem získala informativní souhlas s využitím informací ze vzájemných rozhovorů k účelu této práce.

Podle Hendla (2016) jde tedy o triangulaci dat. Průběžně je využívána i komparace s prací ředitelky české mateřské školy, která umožní stanovit shody a rozdíly. Nejde o výzkumný vzorek, ze kterého by se daly vyvozovat obecné závěry, avšak cílem je přiblížit způsob práce ředitelů v obou zemích. Přímé citace textů, originální výrazy a citace přímé řeči francouzské paní ředitelky jsou vždy uváděny kurzívou.

#### **Komparace:**

*„Komparativní (srovnávací) analýza je výzkumná metoda založená na srovnávání vzdělávacích jevů a systémů.“* (Průcha, 2013, s. 281). Vzhledem ale k tomu, že jsou vzdělávací jevy složité a vzdělávací systémy často vychází v různých zemích z jiných tradic a podmínek, není vždy podle Průchy možné přímé srovnávání, a proto musí být jako základ hledány parametry rovnocenné nebo co nejpodobnější. *„V důsledku toho byly ve srovnávací pedagogice vyvinuty dva důležité měřicí nástroje: indikátory vzdělávání a*

*Mezinárodní norma pro klasifikaci vzdělávání – ISCED 1997 a ISCED 2011.*“ (Průcha, 2015, s. 42).

*„Srovnávací pedagogika je zaměřena na popis, analýzu a vysvětlování vzdělávacích systémů a problémů spjatých s jejich fungováním, a to ve dvou nebo více srovnávaných zemích či regionech.“* (Průcha, 2015, s. 40)

### **Obsahová analýza:**

*„Výzkumná metoda zaměřená na identifikaci, porovnávání a vyhodnocování obsahových prvků textů i neverbálních komunikátů.“* (Průcha, 2016, s. 177). Jako jedna z metod v rámci triangulace byla při tomto výzkumu použita obsahová analýza, protože podle Hendla (2016) pomáhá v počáteční fázi výzkumu. Využila jsem ji při analýze rozmanitých dokumentů z několika hodnověrných zdrojů (legislativní dokumenty, webové stránky obou ministerstev, webové stránky organizací důležitých pro chod školy, dokumenty obou mateřských škol, monografie...), abych získala větší přehled a lepší teoretické porozumění podmínek, které mají oba ředitelé pro vykonávání své funkce. Obsahová analýza mi umožnila získané informace lépe využít a vyhodnocené informace jsem pak použila i jako podklad pro pozorování a pro rozhovory, které jsem vedla s ředitelkou francouzské mateřské školy.

### **Přímé pozorování:**

Další metodou sběru dat, která byla použita pro účely této práce, bylo přímé pozorování v terénu. V průběhu několika dní jsem mohla sledovat při práci nejen paní ředitelku mateřské školy v Paříži, ale i ostatní zaměstnance, děti a několik rodičů. Záznam jsem prováděla zapisováním.

### **Případová studie:**

*„V případové studii jde o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů. Zatímco ve statistickém šetření shromažďujeme relativně omezené množství dat od mnoha jedinců (nebo případů) v případové studii sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti. Případová studie v sociálně-vědním výzkumu je podobná mikroskopu: její hodnota je závislá na tom, jak dobře je zaostřena. Předpokládá se, že*



*důkladným prozkoumáním jednoho případu, lépe porozumíme jiným podobným případům.*“ (Hendl, 2017, s. 104)

Případem se zde rozumí práce ředitele mateřské školy jak ve Francii a jde o detailní studium jeho kompetencí.

### **Triangulace:**

Pokud výzkumník v průběhu svého kvalitativního výzkumu používá více metod, jde podle Hendla (2016) o triangulaci. Název tohoto pojmu byl přejat ze zeměměřičství a v pedagogickém výzkumu se původně používal ve smyslu metaforu. Ve svém Pedagogickém slovníku Průcha uvádí, že: „jde o postup, o němž se předpokládá, že může zkvalitnit průběh a výsledky výzkumu, zejména pak kvalitativního výzkumu.“ (Průcha, 2013, s. 317). Typů triangulace se rozlišuje v pedagogickém výzkumu několik, v této bakalářské práci jde o triangulaci různých výzkumných metod, které jsou použity pro zvýšení hodnoty dat získaných zkoumáním daného případu.

## **4.4 Harmonogram bakalářské práce**

### **Květen 2014**

návštěva francouzské mateřské školy zaměřená spíše na výchovně vzdělávací práci s dětmi

### **Březen – červen 2018**

ideový plán bakalářské práce, orientace v základní literatuře

### **Srpen – prosinec 2018**

rešerše k danému tématu, zjištění současného stavu poznání, komunikace s ředitelkou vybrané mateřské školy ve Francii, příprava teoretické části

### **Říjen 2018 - únor 2019**

obsahová analýza všech dostupných materiálů, pokračující komunikace s ředitelkou francouzské mateřské školy, s francouzským akademickým delegátem pro evropské a mezinárodní vztahy a s projektovou manažerkou jazykové a vzdělávací sekce

Francouzského institutu v Praze, následovalo získání povolení z Francouzské ambasády v Praze k návštěvě vybrané pařížské mateřské školy, příprava praktické části

### **Březen 2019**

výzkumná práce v terénu - stáž ve francouzské mateřské škole zaměřená na způsob jejího řízení, třídní přímé pozorování, rozhovory s ředitelkou, praktická část

### **Duben – červen 2019**

finalizace bakalářské práce

### **Červenec 2019**

odevzdání bakalářské práce

Po první návštěvě francouzské mateřské školy, která proběhla ještě před začátkem mého studia na Univerzitě Karlově, následovalo vyhledávání a sbírání teoretických informací o francouzském vzdělávání a o práci ředitele mateřské školy ve Francii i v České republice. Získávání informací pro teoretickou část práce se opíralo zejména o odbornou literaturu o francouzském a českém vzdělávání, informační portály (francouzské ministerstvo vzdělávání / MENESR, MŠMT, oficiální stránky Paříže), dostupné internetové zdroje různých francouzských i českých institucí a studium příslušných právních předpisů. Co se týká české literatury o francouzském vzdělávacím systému a jeho specifikách, čerpala jsem zejména z monografie Školní vzdělávání ve Francii (Šťastný, Svobodová, Rochex, 2017), protože u nás není příliš publikací, které by se vzděláváním v této zemi komplexně zabývaly a pokud ano, jsou již staršího data (Liškař, 1972; Cipro, 1975). Z tohoto důvodu jsem informace čerpala i z oficiálních webových portálů organizací důležitých pro chod školy (Caisse des Écoles, Facil'Familles, Institut national de jeunes sourds de Paris/INJS) i z několika bakalářských prací zaměřených na francouzské vzdělávání. V průběhu této doby jsem současně vedla internetovou komunikaci s ředitelkou francouzské mateřské školy, s akademickým delegátem pro evropské a mezinárodní vztahy z Pařížského rektorátu a s Francouzským institutem v Praze. Tato komunikace se týkala upřesnění obsahu méjí návštěvy a potřebných informací k získání povolení ke krátkodobé stáži ve francouzské mateřské škole a trvala několik měsíců. Požadavek z francouzské strany byl doložit

oficiální povolení, že moje návštěva mateřské školy je v zájmu vzájemné spolupráce mezi oběma zeměmi, které mi vystaví atašé z Francouzské ambasády v Praze (pro ilustraci v příloze č. 1). V této záležitosti jsem se obrátila na projektovou manažerku jazykové a vzdělávací sekce Francouzského institutu v Praze, která mi pomohla oficiální povolení z Francouzské ambasády získat.

A poté již následovala výzkumná práce v terénu - třídní návštěva ve státní mateřské škole v Paříži, kde se mi po celou dobu věnovala její paní ředitelka (respondentka) a trpělivě odpovídala na všechny moje otázky. Při osobním setkání byla paní ředitelka velice vstřícná, náročnější byla ale naše mailová a telefonická komunikace, kdy na moje maily paní ředitelka téměř nereagovala a po telefonu nebyla k zastižení. V podstatě by se dalo říct, že na co jsem se při mé třídní stáži zapomněla zeptat, už jsem se od respondentky, bohužel, po mailu nedozvěděla.

Během svého pobytu v terénu jsem získala i řadu dokumentů (vnitřní pravidla školy, oficiální školní prezentace, roční plán, organizační struktura), které jsem mohla posléze po důkladné analýze a se souhlasem respondentky využít pro potřeby této případové studie. Se souhlasem paní ředitelky jsem pořídila i několik fotografií, které slouží k dokreslení výzkumného šetření a také k lepší komparaci materiálních podmínek obou mateřských škol. Tyto fotografie jsou vloženy do přílohy.

Z mého pozorování v terénu, z odpovědí paní ředitelky a z materiálů, které mi poskytla, čerpám v této výzkumné části práce. Přímá řeč respondentky je v následujícím textu vždy uvedena kurzívou.

#### **4.5 Prostředí výzkumu – popis místa sběru dat**

Výzkum pro tuto práci probíhal několik dní přímo v terénu, v pařížské mateřské škole a také v české mateřské škole, kde vykonávám sedm let funkci ředitelky. Přestože jsem měla pro francouzskou paní ředitelku připraveny otázky k polostrukturovanému rozhovoru a tento rozhovor měl být nahráván, po špatných zkušenostech z naší mailové a telefonické komunikace, které předcházely mé stáži, jsem nechtěla paní ředitelku nahráváním příliš „vyděsit“. Z tohoto důvodu jsem se na místě rozhodla zvolit přirozenější způsob a její

odpovědi jsem se zaznamenávala písemně. S paní ředitelkou jsme se původně domluvily, že bude náš rozhovor trvat zhruba hodinu, kdy mi odpoví na všechny otázky. Nakonec, na návrh paní ředitelky, jsem v její přítomnosti strávila tři dny. A to nejen v prostředí mateřské školy, ale i v několika organizacích, se kterými mateřská škola spolupracuje a navštívily jsme spolu dokonce i malé pekařství, kde pracují rodiče dvou českých holčiček, které chodí do této mateřské školy. Po celou dobu jsem si zaznamenávala zjištěné skutečnosti a všechny odpovědi paní ředitelky na moje otázky. Vzhledem k tomu, že to často bylo v rychlosti a zkratkovitě, vše jsem pak ještě odpoledne přepisovala.

Zjištěné skutečnosti průběžně komparuji se situací v České republice, se svojí mateřskou školou a s vlastními několikaletými zkušenostmi ředitelky mateřské školy.

## 5 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

### 5.1 Charakteristika navštívené francouzské mateřské školy

Budova francouzské mateřské školy se nachází ve velmi prestižní pařížské čtvrti, nedaleko Sorbonny, Pantheonu a Lucemburské zahrady. Budova mateřské školy je několikapatrová. V zástavbě ostatních budov je velice nenápadná, vypadá spíše jako bytový dům a snadno se přehlédne. Za jejími zdmi by mateřskou školu nikdo nehledal. Ani okna nejsou zdobena dětskými obrázky, jako tomu bývá často u českých mateřských škol, kde se výzdoba oken pravidelně obměňuje podle ročního období nebo nadcházejícího svátku. V posledním patře se nachází velmi prostorný služební byt paní ředitelky, který obývá spolu s celou rodinou. Byt má krásný výhled na celou Paříž, nájemné platí paní ředitelka pouze symbolické. Budova, kde se nachází mateřská škola, je propojena s domem, ve kterém sídlí škola elementární, obě mají ale svého ředitele. K budově patří betonový plácek s jednou prolézačkou, který děti mateřské i elementární školy využívají o přestávce mezi vzděláváním a k pobytu venku. Z tohoto místa je i vchod do kanceláře paní ředitelky, do knihovny a do školní jídelny. Třídy i všechny ostatní místnosti budovy jsou vybaveny prakticky, ale ve srovnání s českou mateřskou školou velmi jednoduše. Nábytek je dost opotřeбенý a poměrně starý. Také zdi jsou bílé nebo šedé, omítka je místy oprýskaná a tak vnitřek působí ve srovnání s většinou českých mateřských škol poměrně smutně a neútně. Přestože bylo v době návštěvy těsně před velikonočními svátky, nikde v budově nebyla žádná velikonoční výzdoba, ani výrobky dětí k tomuto svátku. *„Školu navštěvují děti z rozdílných náboženských kultur, což je dobře, je to pestré. Tak je důležité zachovat neutralitu kvůli náboženství, aby se tu všechny děti cítily dobře. Jedině vánoční stromeček máme ve vestibulu školy každý rok. Zaměstnanci, ti ale nesmí viditelně nosit žádné náboženské symboly, ani já nemám vidět křížek, mám ho schovaný.“* A paní ředitelka mi ukázala svůj řetízek s křížkem, který má pod halenkou. Na moji otázku, zda rodiče dětí náboženské symboly nosit mohou, paní ředitelka odpověděla, že *„rodiče ano.“*

Děti zde ve třídách nemají příliš prostoru pro hru, což je velký rozdíl oproti české mateřské škole, kde je mnoho herních koutků a děti se u nás vzdělávají zejména formou hry a to jak řízené, tak volné. Vzhledem k poloze školy ve velmi prestižní pařížské čtvrti ji navštěvují převážně děti velice vzdělaných rodičů (právníci, profesori, lékaři, vědci). *„To není zrovna*

*výhra, je to dost náročný na komunikaci, rodiče jsou hodně chytrí, inteligentní, mají hodně známých a ví, kam si mají stěžovat. Většinou se snaží mne obcházet a obrací se co nejvýš... “* To, kde se škola nachází a jak vysoce postavených rodičů ji děti navštěvují, ale na vybavení školy vůbec znát není. Jak už bylo zmíněno výše, vnitřek působí více stroze a jednodušeji, než bývá obvyklé v mateřských školách v České republice, často až nepřehledně a neuspořádaně. Za svoji praxi jsem navštívila již několik desítek mateřských škol u nás i v Německu a tato francouzská by se rozhodně řadila k těm nejskromněji zařízeným. Připomíná spíše naše školní prostředí, než místo pro předškolní děti.

Vedle vstupních dveří ve vestibulu budovy je místnost pro vrátného. Ti jsou zde pro tuto funkci zaměstnání dva, protože vrátný musí být přítomen od otevření budovy až po její uzavření. *„Každému přichozímu odbzučí vstup do budovy, vítá rodiče s dětmi, zapisuje příchod a taky vpouští do budovy zásobování kuchyně. Vrátný je tady moc důležitá a potřebná funkce.“* Tuto větu pronesla paní ředitelka v přítomnosti vrátného, který se napřímil a hrdě přikyvoval. Paní ředitelka mi tak názorně předvedla své umění vedení lidí. Ví, jak je důležité všimnout si práce ostatních a umět je ocenit. Lidi si tak dokáže získat nejen svojí přirozenou autoritou, ale právě i tímto jednáním.

Systém organizace mateřské školy je poměrně komplikovaný, vzhledem k tomu, že je část jejích pracovníků zaměstnána státem, část radnicí příslušného obvodu a část radnicí Paříže. Je zde silné hierarchické uspořádání a kromě státu, města a obvodu se ještě na chodu školy podílí velká řada různých dalších organizací (například rodinné pokladny/*Caisses des Écoles*, rodičovská sdružení, *Institut National de Jeunes Sourds de Paris/INJS*, *Office Central de la Coopération à l'École/OCCE*, *Fédération des Délégués Départementaux de l'Éducation nationale/DDEN* apod.) takže pro návštěvníka ze zahraničí není zpočátku vůbec jednoduché systém chodu organizace pochopit. Jak velké množství organizací vstupuje do chodu školy, přiblíží čtenáři struktura všech těchto organizací v příloze č. 3.

V současné době je ve Francii docházka do mateřské školy nepovinná, ale podle paní ředitelky je již uzákoněna povinná školní docházka od tří let s platností od září 2019.

Od paní ředitelky jsem získala vnitřní řád, kde je provoz mateřské školy rozvržen takto:

Pondělí a čtvrtek	8:30 - 11:30	13:30 - 16:30
Úterý a pátek	8:30 - 11:30	13:30 - 15:00
Středa	8:30 - 11:30	

Mateřské školy v Paříži jsou specifické oproti školám v ostatních částech Francie délkou pracovní doby a také zajištěným stravováním dětí z vlastní kuchyně.

Po vyučování v mateřské škole mohou děti využívat hlídací službu a odpolední aktivity (garderie du soir), odkud si rodiče musí děti vyzvednout nejpozději v 18:30hod. Tyto aktivity, jak bude ještě podrobněji uvedeno níže, nespádají pod vedení paní ředitelky a nevykonávají je ani učitelky mateřské školy.

*„Dětem jsou během dopoledne nabízeny různé činnosti, výtvarné, pracovní a tak. Vždycky si nějaké sportovní. Velmi často učitelky čtou z knih. Máme tu samostatnou místnost, která plní funkci knihovny a kde se všechny třídy během týdne musí vystřídat. Každé ráno si do knihovny chodí půjčit knihy i rodiče a večer pak dětem z těchto knížek čtou. Před obědem i po obědě se děti taky věnují četbě.“* Četbě a prohlížení knih je vůbec ve francouzských školách věnována obzvláště velká pozornost.

Na oběd se odchází do společné jídelny. *„Dbáme na zdravou stravu, vyváženost, vaří se většinou z BIO potravin, zařazuje se hodně zeleniny, po hlavním chodu mají děti sýr a dezert.“* Vždy jeden chod musí být na výběr i pro děti z muslimského prostředí. Po obědě odchází s vychovatelkou menší děti na odpočinek, ostatní se ve třídě věnují knihám a hram. Kolem 13:00 se již ale opět rozchází do tříd, kde se od 13:30 hod. učí.

Učitelky vedou portfolia se záznamy o každém dítěti. Součástí portfolia jsou výtvarná díla, ale také poznatky z individuálních rozhovorů s dítětem (filozofická témata – např. co je svoboda...). Vzhledem k tomu, že je ve třídě více národností, učí se děti poznávat svět, hlavně prostřednictvím knih. *„Protože jsme v Paříži, často navštěvujeme s dětmi muzea a galerie.“* Děti se učí počítat do dvaceti. Učí se poznávat a psát všechna písmena. *„Před nástupem do základní školy již musí umět napsat své jméno psacím písmem.“* Pro francouzské vzdělávání je charakteristická multikulturní výchova a začleňování do

společnosti dětí z různých kulturních, jazykových i náboženských prostředí. Francie je na tento svůj program velmi hrdá, co už se jim ale tak nedaří, je samotné vzdělávání dětí. Paní ředitelka se mi svěřila, že v předchozích letech probíhala velká revize výchovně vzdělávacího systému ve Francii a že doufá, že nové osnovy budou pro vzdělávání dětí vhodnější. I mne samotnou překvapila téměř absolutní absence prostoru pro hry ve třídách, která je právě v tomto období pro děti nesmírně důležitá.

Do mateřské školy dochází jedenkrát týdně školní lékař, rodiče si mohou telefonicky zarezervovat konzultaci, stejně tak jako se školní psycholožkou. Škola spolupracuje i s Národním institutem pro mladé, postižené hluchotou INJS, který sídlí nedaleko. Pro časté vzdělávací exkurze využívá jeho krásnou zahradu a spolupracuje i s místními odborníky. V mateřské škole jsou integrovány čtyři hluchoněmé děti a dvě speciální pedagožky, které se jim věnují, jsou zaměstnankyně právě tohoto institutu.

## **5.2 Charakteristika navštívené české mateřské školy**

Mateřská škola je podsklepenou dvoupodlažní budovou cihlového typu ve vnitrobloku domů ve starší městské zástavbě v Plzni, proti budově základní školy. Má velmi barevnou fasádu, která připomíná parník a podle ní se také mateřské škole v okolí říká „Parník“. Na její střeše jsou dokonce z dekorativních důvodů nainstalovány dva velké komíny, aby byla iluze parníku dokonalá. Podobu fasády měla paní ředitelka možnost ovlivnit jak výběrem návrhu fasády, tak její výslednou podobou. Kapacita školy je 84 dětí, v posledních letech je kapacita vždy naplněna. Poptávka o umístění dítěte do školky stále několikanásobně převyšuje její možnosti. Děti jsou do tříd rozděleny podle věku. Je to mateřské škola spíše rodinného typu. V přízemí jsou dvě třídy a ředitelna. V prvním poschodí je umístěna třetí třída, kancelář vedoucí školní jídelny, sborovna, kabinety, šatna učitelek, tělocvična a výtvarný ateliér. V suterénu je kuchyně, šatna kuchařek, sklady, sušárna, místnost pro pračku, fitness pro zaměstnance a kotelná.

Budova školy je obklopena rozlehlou a krásnou zahradou s již vzrostlými stromy, zahrada je parkového typu s množstvím keřů, listnatých i jehličnatých stromů a velkých travnatých ploch. K vybavení zahrady patří velká pískoviště, malý dřevěný domek, skluzavky,



prolézačky, sestavy pro trénování hodů míčem, vyvýšené záhony pro pěstelské činnosti dětí. Zahrada má zónu relaxační, pro sportovní aktivity, hrací i vzdělávací a je uzpůsobena dětem pro jejich všestranný rozvoj. Zahradu, stejně jako budovu mateřské školy mohou využívat pouze děti navštěvující tuto mateřskou školu. Díky své poloze, rozloze a vybavení může tato mateřská škola dětem nabídnout velké množství různých dětských aktivit v bohatě vybavených prostorách. Její prostředí je velmi příjemné a optimistické a to i díky výmalbě v pastelových barvách, dekoracím a výzdobě vnitřních prostor, které jsou přizpůsobeny celkovému stylu budovy a školnímu vzdělávacímu programu „Děti v pruhovaném triku plují světem na parníku“. Vzhledem k tvaru budovy, který připomíná loď a školce se díky tomu přezdívá Parník, jak už bylo zmíněno výše, jsou v tomto duchu pak vybrány i názvy pro jednotlivé třídy, které opět vybrala paní ředitelka, po poradě s ostatními zaměstnanci. Názvy tříd jsou tedy Žabky (děti tři až čtyřleté), Rybky (děti čtyř až pětileté) a Plavčíci (děti pěti až šestileté). Ve třídě Rybky je umístěno i akvárium s rybičkami. Mateřská škola poskytuje i celodenní stravování pro děti a zaměstnance školy, součástí mateřské školy je vlastní kuchyně, umístěná v suterénu budovy. Jídlo se rozváží po budově výtahy a děti jí na svých třídách spolu s učitelkami.

Provoz české mateřské školy:

Pondělí – pátek	6:15 – 16:15
-----------------	--------------

V této mateřské škole pracuje paní ředitelka, šest učitelek, vedoucí školní jídelny, dvě kuchařky, paní školnice a paní uklízečka. Budování kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti považuje ředitelka české mateřské školy za jednu ze svých priorit a na atmosféře školy je to znát. Svoje pozitivní naladění pedagogové pak přenáší i na děti a jejich rodiče. Také díky tomu má škola v okolí výbornou pověst a zájem rodičů o umístění dítěte každoročně mnohonásobně převyšuje kapacitu školy.

Navštívená česká mateřská škola působí hravě a vesele, je plná optimistických barev a díky tomu, že má paní ředitelka volnou ruku v nákupu jejího vybavení, působí sladě, vkusně a v jednotném stylu. Dalo by se říct, že navenek odráží i pojetí předškolního vzdělávání u nás, kdy je kladen důraz zejména na hru, která je přirozená pro tuto věkovou skupinu dětí. Předškolní děti se učí zejména hrou a jejím prostřednictvím a pro svoji hru mají také hodně prostoru i času. Oproti tomu francouzská mateřská škola působí poměrně chladně

dojem, zejména budova školy, chodby a sociální zařízení. Třídy jsou sice o něco barevnější, ale dělají trochu chaotický a neuspořádaný dojem. Oproti české mateřské škole je ale ve třídách velice málo prostoru pro přirozenou hru dětí.

I tady budova tedy odráží pojetí předškolního vzdělávání dané země, protože ve Francii je při něm věnován hře pouze minimální prostor, předškolní vzdělávání je více „školské“ a je v něm využíváno více vzdělávacích metod, kdy děti tráví na židlích a před tabulí téměř většinu času svého vzdělávání. Děti zde již od nejnižší sekce pracují s knihou, velký důraz je kladen na práci s jazykem a umění komunikace. Co se týká stravování, tak v české mateřské škole se učitelky i paní ředitelka stravují spolu s dětmi, takže vzhledem k tomu, že se předškolní děti učí nápodobou, působí tak učitelka jako přirozený vzor při utváření návyků správného stravování i stolování. V navštívené francouzské mateřské škole se paní učitelky stravovaly v době své polední přestávky v jiných prostorách než děti a paní ředitelka odcházela na oběd mimo budovu školy do blízkého bistra.

### **5.3 Ředitelka francouzské mateřské školy**

Respondentka má dlouholetou praxi jako ředitelka mateřské školy, příští rok půjde do důchodu. Sama sebe charakterizovala „*jako malé ozubené kolečko, které zajišťuje, že do sebe všechna ostatní kolečka dobře zapadají a že celý systém správně funguje*“. Při osobním setkání byla paní ředitelka velice vstřícná a plná energie, poznala jsem její výborné komunikační a organizační schopnosti i její odborné kompetence. Viděla jsem ji jednat jak se zaměstnanci, ale i s dětmi, rodiči a lidmi z okolí mateřské školy. O to víc jsem byla překvapena tím, jak náročná byla naše mailová a telefonická komunikace, jak jsem již uvedla výše. Paní ředitelka na maily a telefony v podstatě nereagovala. Po mé návštěvě vyvstalo ještě několik otázek, které bych potřebovala pro svoji práci upřesnit, zastihnout paní ředitelku už ale, bohužel, nebylo možné.

Při svém výzkumu jsem zjistila, že oproti české mateřské škole má ředitelka mateřské školy ve Francii k dispozici řadu podpůrných institucí, které jí poskytují pomoc a podporu, ať už v otázce provozního zabezpečení školy, tak i personálního. Zde například není ředitelka odpovědná za chod kuchyně ani jídelny, přestože mateřská škola školní

stravování poskytuje. Stravování i personál kuchyně zajišťuje organizace *Caisse des Écoles*, která podle oficiálního webového portálu řídí stravování v mateřských i primárních školách. Každý pařížský obvod má svoji *Caisse des Écoles*, kam se rodiče musí zapsat. Zdrojem příjmů této organizace je například členský poplatek od rodičů, příspěvky města, obvodu, státu a různé finanční dary. Na webovém portálu nalezneme týdenní jídelníček v každé mateřské škole i ceny za stravování dětí. Ty jsou odstupňovány podle příjmu rodičů. Paní ředitelka tedy školní jídelnu v kompetenci nemá, pouze spolupracuje s její vedoucí a ostatním personálem, který je zaměstnán radnicí a touto organizací. Po dobu stravování se zde o děti ani nestarají učitelky mateřské školy, ale jiní pracovníci k tomuto určení vedením obvodu. Stejně tak ředitelka francouzské mateřské školy neřídí odpolední aktivity dětí (opět *Caisse des Écoles*), po skončení odpoledního vzdělávání učitelky předají děti odpovědným pracovníkům, kteří zajišťují hlídání dětí až do jejich odchodu ze školy a starají se i o náplň jejich volnočasových aktivit. Na organizační struktuře v příloze č. 5 je dobře vidět, že paní ředitelka (*directrice*) má pod svým vedením pouze učitelky (*enseignantes*) a nikoliv ostatní zaměstnance. O chod mateřské školy se stará 10 učitelek, dva vrátní, 5 asistentů, 3 zaměstnanci pro večerní hlídání dětí, 10 zaměstnanců, kteří se starají o děti v jídelně, 7 kuchařek (pro mateřskou i elementární školu) a 11 dalších pracovníků. Kromě 10 učitelek, které jsou pod vedením paní ředitelky, jsou všichni ostatní zaměstnanci pod vedením jiného pracovníka. V současné době je v mateřské škole zapsáno 168 dětí.

Po skončení odpoledního vzdělávání učitelky i ředitelka školy tedy odchází domů. Jejich pracovní doba je 24hodin přímé práce s dětmi týdně a 108hodin ročně prací souvisejících se vzděláváním. Na rozdíl od pedagogů české mateřské školy mají v průběhu roku pedagogičtí zaměstnanci i paní ředitelka v době francouzských školních prázdnin vždy dovolenou na zotavenou: „*Nemůžeme být celý rok pořád s dětmi, musíme si odpočinout. Je to náročná práce. Já třeba většinou vždycky odjíždím někam pryč z Paříže. I teď na Velikonoce jedeme k mojí matce na venkov, už se těším. Celkově za rok máme dovolenou tak čtyři měsíce. V létě dva měsíce a pak vždy tak po čtrnácti dnech na podzim, v zimě, na jaře a o Velikonocích.*“ Mateřská škola ale zůstává po tuto dobu otevřená pro děti rodičů, kteří nemají možnost čerpat po celou dobu dovolenou i když se zde velmi dbá na to, aby děti o školních prázdninách trávil v mateřské škole jen pouze nezbytně nutnou dobu.

V době prázdnin a odpoledních aktivit se ale dětem věnují asistenti (ATSEM) a zaměstnanci, přijati k tomuto účelu radnicí, obvodem nebo organizacemi k tomu určenými, nikoliv tedy učitelé. Jejich vedením je opět pověřen někdo jiný, než ředitelka školy. Vzhledem k tomu, že budova mateřské školy patří radnici obvodu, město se snaží její prostory maximálně využít po celý den. Po ukončení provozu mateřské školy jsou zde ještě večerní kurzy nebo zájmové aktivity pro dospělé. „*Já sama sem chodím večer na jógu a na sbor.*“ Tyto odpolední a večerní aktivity opět nespadají pod kompetenci paní ředitelky.

Takováto organizace je naprosto odlišná od české mateřské školy, kde paní ředitelka zodpovídá nejen za budovu a její veškeré vybavení, ale i za vše, co se v průběhu dne ve škole děje. Prostory budovy jsou určeny výhradně pro potřeby mateřské školy, stejně jako rozlehlá zahrada, která budovu obklopuje. I na tu mají přístup pouze děti z dané školy pod dohledem učitelů a pouze v provozní době. Každý den, po ukončení provozu, který je ve zmiňované české mateřské škole do 16:15 hod., se celý areál uzamkne a již do něj nikdo z veřejnosti přístup nemá.

Paní ředitelka ve Francii je odpovědná za organizaci školy – je zodpovědná zejména za dodržování pravidel bezpečnosti práce na pracovišti a za zajištění dohledu nad dětmi od jejich převzetí od rodičů až po jejich opětovné předání. Stejně jako u nás, ani ve Francii nesmí zůstat žádné dítě bez dozoru po dobu jeho pobytu v mateřské škole. „*Úkolem ředitelky je ve spolupráci s ostatními kolegy vypracovat rozvrh dohledu nad dětmi v průběhu celého dne, ten musíme mít vyvěšený ve škole. Organizace dne je docela složitá, protože když učitelky mají polední přestávku, přebírají děti jiní zaměstnanci, starají se o děti při obědě i po něm, potom je zase přebírají zpátky učitelky a po skončení odpoledního vyučování zase někdo jiný, kdo je k tomu zaměstnán radnicí městského obvodu. Ten se potom stará o děti až do jejich odchodu domů.*“ Všichni účastníci zvenčí jsou podřízeni organizačním pokynům ředitelky. Příchozí musí často získat nejprve povolení z rektorátu Pařížské akademie, ředitelka pouze ověří, že povolení mají. Ředitelka dbá na to, že všichni externisté dodržují základní pravidla vzdělávání jako veřejné služby. Pokud by je někdo nerespektoval, může s ním ředitelka ukončit spolupráci.

Se svým platem je paní ředitelka spokojená, „*mám taky k dispozici krásný byt tady v posledním patře, kde bydlím se svojí rodinou a budu mít i pěkný důchod.*“

### **Lídr**

Paní ředitelka francouzské mateřské školy potřebuje pro výkon své funkce spíše kompetence lídrové, než manažerské. Nemůže příliš určovat směr a vizi organizace, ale je představitelem školy na veřejnosti a má vzhledem k dlouholeté praxi ředitelky přirozenou autoritu, která je podpořena jejím zdravým sebevědomím a odborností. Protože jsem s ní strávila několik dní a v její přítomnosti absolvovala jak pracovní jednání, tak několik rozhovorů s rodiči, dětmi, ale i veřejností z okolí mateřské školy, mohu říct, že z jejího vystupování vyzařuje velká profesionalita a že si jí lidé z jejího okolí velmi váží. Působí důstojně, je vstřícná a srdečná. Pokud to ale situace vyžaduje, dokáže jednat přísně a direktivně a to i například při jednání s rodičem.

### **Manažer**

Manažerské funkce provádí paní ředitelka pouze ve velmi omezené míře. Nemusí provádět výběr pracovníků, ani shánět finanční zdroje pro svoji školu. Přestože učitelé spadají v době své práce pod její vedení, není jejich přímou nadřízenou, ani ostatním zaměstnancům školy, nevymezuje jim povinnosti, ani jejich pravomoci a nemusí plánovat kontrolu jejich práce. Oproti tomu kontrolní a evaluační činnosti ředitelky české mateřské školy zahrnují všechny stránky chodu mateřské školy a z jejich výsledků pak musí ředitelka vyvozovat závěry pro další práci. Na rozdíl od mateřských škol v České republice také nemá ředitelka francouzské mateřské školy vůbec možnost pedagogický proces ovlivnit: „*Když by se mi i něco nelíbilo na práci nějaké učitelky, je to vždycky složité. Musela bych se obrátit na školního inspektora (inspektor národního vzdělávání / inspecteur de l'éducation nationale, IEN) a ten situaci bude řešit zase se svými dalšími nadřízenými. Já můžu v podstatě zasáhnout jenom v případě, že by mohlo dojít k ohrožení zdraví nebo bezpečnosti dítěte. To musím zasáhnout hned. Metody některých učitelek se mi moc nelíbí, já používám jiné. Nemůžu jim ale nic nakázat, radši se snažím s nimi přátelsky promluvit nebo jít příkladem.*“ Hodnocení pedagogické práce učitelů je tedy v kompetenci příslušného inspektora. Paní ředitelka nechodí ani na hospitace, tuto oblast má na starosti opět školní inspektor. Ten ale na inspekci přichází pouze velice zřídka: „*jenom párkrát za*

*aktivní službu učitele a to je hrozně málo.*“ Paní ředitelka sice předsedá pedagogické radě (*Conseil de maitre*), která se schází zpravidla 1x za 14 dní, neřeší se zde ale samotný pedagogický proces nebo jeho vedení, ale pouze organizace následujících dní: *„kam se s dětmi pojede na vzdělávací akci, jak to organizačně zabezpečíme, co mají rodiče s sebou dětem připravit a tak.*“ Se svými pedagogickými kolegy se zde také společně věnují vzdělávacím výsledkům dětí nebo jejich speciálním vzdělávacím potřebám. Metodicky vést ale svoje kolegy paní ředitelka v kompetenci nemá a také neodpovídá za pedagogickou úroveň školy, tak jako je tomu v případě české paní ředitelky. Pedagogické vedení tedy není ve stejném smyslu jako u nás. Paní ředitelka má za úkol podporovat vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými členy pedagogického sboru, vytváří rozvrh přímé pedagogické činnosti a rozděluje ji mezi jednotlivé zaměstnance, zajišťuje podporu pedagogickým projektům školy, zajišťuje nezbytné podmínky k tomu, aby pokroku dosahovali všichni žáci školy, zajišťuje podporu dětem se speciálně vzdělávacími potřebami, spolupracuje s radou školy a velice úzce i s kolegy z primární školy. Rozvrh služeb učitelů a jejich organizace je tedy sice v kompetenci obou ředitelek, jak české, tak francouzské, ředitelka francouzské mateřské školy má ale za povinnost rozvrh pracovní doby pedagogů předložit ke schválení příslušnému školnímu inspektorovi. Ředitelka české mateřské školy oproti tomu navíc rozvrhuje služby i všech provozních zaměstnanců školy (kuchařky, školnice, uklízečky, vedoucí školní jídelny), tak aby byl chod školy co nejefektivnější a po všech stránkách organizačně zabezpečen. Ředitelka francouzské školy pouze spolupracuje při plánování pracovního rozvrhu provozních zaměstnanců s lidmi, kteří jsou za jejich vedení zodpovědní.

### **Vykonavatel**

V této oblasti je situace v mateřských školách v Paříži velice specifická, na rozdíl od dalších francouzských regionů. *„Pařížská radnice vlastně platí státu nějakou částku, aby ředitelé mateřských a elementárních škol pedagogickou činnost nemuseli vykonávat vůbec a mohli se tak věnovat jenom organizačním záležitostem, chodu školy a rodičům. Takže já nemám povinnost učit. Občas ale zastupuji za nemocné kolegy, taky vedu dětský pěvecký sbor a často jezdím s dětmi na vzdělávací akce. Mimo Paříž je to ale jiné, tam většinou*

*ředitelky musí taky učit.*“ Svoji vlastní třídu tedy paní ředitelka nemá. Ušetří tak mnoho času, ale i vlastních sil a energie, kterou může věnovat jiným činnostem a rozvoji školy.

### **Personalista**

Ředitelka zde nemá možnost ovlivnit složení pedagogického sboru. Učitelé jsou zaměstnanci státu a ne přímo školského zařízení, jako je tomu u nás. V České republice si učitelé sami vybírají školu, do které by chtěli nastoupit a v pravomoci ředitele školy je vybrat si zaměstnance a sestavit si tým podle svých představ, potřeb školy a v souladu se strategií školy. Ve Francii jsou učitelé rozmisťováni do škol na základě rozhodnutí a potřeb státu. V podstatě jde o tzv. „umístěnky“, které byly dříve využívány i u nás. *„Všude po Francii je to stejné. Ve všech školách jsou mladé, začínající i starší, zkušené učitelky. Tak máme všude zajištěné stejné podmínky a je stejná úroveň ve všech školách po celé zemi. Je to dobré i pro rodiče, ať půjdou jejich děti do školy kamkoliv, na sever nebo na jih, mají zaručeno, že to bude všude stejné. Je to spravedlivé.“* Na moji otázku jak získat ve Francii umístění do školy, ve které bych chtěla pracovat, paní ředitelka odpověděla: *„Nejvíc záleží na tom, kdo je služebně starší. Není úplně podstatné, jak kdo pracuje, jaké má výsledky. Čím jsi starší, a čím máš víc praxe, tím máš při výběru školy větší výhodu. Já už bych mohla být, kde bych chtěla.“* A paní ředitelka podotkne, že za rok odchází do důchodu.

Paní ředitelka tedy nevede složky zaměstnanců, ani se nevěnuje ostatním personálním otázkám. Nestanovuje zaměstnancům mzdu, ani nemá možnost je motivovat finančním ohodnocením či odměnou za mimořádnou práci. Nemusí ale ani řešit problémy se zástupem za nemocného zaměstnance, za mateřskou dovolenou nebo v případě, že potřebuje do mateřské školy novou učitelku. V těchto případech se obrátí na příslušný školní inspektorát, který jí zástup či nového pedagoga zajistí. *„U nás jsou učitelé, kteří chodí pouze na zástupy za nemocné pedagogy a pak i učitelé jako dlouhodobý zástup. Jsou vedeni v seznámech, které má k dispozici inspektor. Jsou připraveni na zavolání. Já pouze zavolám nebo napíšu svému inspektorovi a ten mi do mateřské školy zástup pošle. Někdy ještě ten den, kdy někdo onemocní.“* Paní ředitelce tak odpadá jedna z velkých starostí, které musí sama řešit ředitelka české mateřské školy. Zaměstnance tedy ředitelka školy nehodnotí, metodicky je nevede a nemá právo kontrolovat jejich pedagogickou práci. Personální práci mají na starosti zaměstnanci jiných odborů, na které se paní ředitelka

v případě potřeby obrátí. Pedagogové jsou státní zaměstnanci, jsou zaměstnáni i placeni státem.

### **Právník**

Paní ředitelka sleduje sice zákony, ale spíše aby měla přehled, protože jak již bylo zmíněno výše, má paní ředitelka téměř ve všech oblast řízení školy podporu ať už metodickou nebo přímo praktickou, kdy se může obrátit se žádostí o pomoc při řešení určité situace buď na svoji nadřízenou inspektorku, nebo na pověřené zaměstnance obvodu, či radnice Paříže.

Přijímací řízení například neprobíhá přímo v mateřské škole, jako je tomu u nás, ale na radnici městské části, pod kterou mateřská škola spadá. Děti se zapisují na příslušném obvodu podle svého bydliště, mateřská škola je spádová. Paní ředitelka pak dostane seznam dětí, které se k ní zapsaly a rodiče jí při první informativní schůzce předají dokument vystavený radnicí. *„Na každého si nechám tak hodinu. Provedu je mateřskou školou, všechno jim vysvětlím a ukážu, seznámím je s vnitřním předpisem školy. Mám svoji prezentaci o organizaci školy, aby měli představu, jak to tady chodí a které organizace s naší školou spolupracují. Je to docela složité. Mladší děti tři let nepřijímám, škola nemá pro ně vytvořeny potřebné podmínky a už tu nemáme ani místo.“* Na moji otázku, jak postupují v případě, že by se do mateřské školy chtělo zapsat více dětí, než je její kapacita, paní ředitelka odpověděla, že se na radnici snaží rodiče přemluvit a nabídnou jim místo v jiné mateřské škole. *„Když ale odmítnout a budou chtít k nám, musím to nějak udělat, mají na to právo chodit sem. Většinou se to ale nestává.“* Ve spolupráci s Radou školy připravuje respondentka pravidla školy – vnitřní předpis školy. Jeho základní body jsou podobné jako v případě školního řádu české mateřské školy, ten francouzský má ale pouhých 6 stránek na rozdíl od školního řádu české mateřské školy, který má stránek 60. Paní ředitelka má „kostru“ z ministerstva národního vzdělávání a každoročně ji pouze přizpůsobí podmínkám školy. Poté musí být tento vnitřní řád ještě postoupen inspektorce národního vzdělávání, která ověří, jestli je v souladu s principy veřejného vzdělávání.

### **Ekonom**

Ředitelka nedisponuje rozpočtem školy. *„Pokud pro školu potřebuju nějaké vybavení, třeba nový nábytek nebo koberec, napíšu žádost na majetkový odbor obvodu nebo přímo*



*města, podle toho, čeho se můj požadavek týká a žádost mi buď schválí, ale nebo taky zamítnou. Třeba promítací projektor jsme si museli koupit z darů od rodičů, jinak bychom neměli nic.*“ Investice do vybavení a provoz školy tedy spadá do kompetence místní samosprávy. Respondentka nemá ani možnost ovlivnit jak bude například nábytek vypadat, ten je často přesunut z jiné školy, kde již není potřeba. Ředitelka disponuje pouze menší částkou, která jí umožní nakupovat čisticí prostředky a drobné pomůcky ke vzdělávání (papíry, pastelky, výtvarné potřeby). Nemá na starosti ani finanční dary od rodičů, ty eviduje a spravuje jiný zaměstnanec. Nemá na starosti ani mzdové prostředky pro pedagogy a pro ostatní zaměstnance. S těmito penězi vůbec nepříjde do styku. Finanční záležitosti, které se týkají stravování ve školní jídelně, spravuje opět jiná organizace.

### **Psycholog**

*„Je to těžké vést zaměstnance, které si ani sama nemůžu vybrat, navíc se často střídají.“* Sama říká, že co se týče vedení lidí, její kompetence jsou minimální a nemá možnost řadu věcí ovlivnit. Pokud nastane nějaká situace, kterou je třeba vyřešit, snaží se ji ovlivnit spíše po dobrém, spolupracovníky motivovat vlastním příkladem, nerozhodovat direktivně. Velkou výhodou je, že má paní ředitelka možnost spolupracovat s psychologkou, která do zařízení dochází 1x týdně a se kterou konzultuje všechny problémové situace, ať už se týkají zaměstnanců, dětí nebo rodičů. Podle slov paní ředitelky je to pro ni velká pomoc, protože psychologka je odborník na komunikaci i konfliktní situace a tak jejich řešení nechává často na ní. Paní ředitelka mi paní psychologku představila a byla jsem i přítomna jejich jednání o problémové situaci v jedné třídě. Paní ředitelka podrobně popsala situaci, která se mezi dětmi udála, postup řešení navrhla paní psychologka a společně se domluvily na dalším postupu, který již bude plně v kompetenci psychologky. U nás je v tomto ohledu situace o něco lepší než před několika lety. Paní ředitelky sice nemají v mateřské škole možnost odborné psychologické konzultace, mohou ale alespoň pro svoji profesní podporu využít supervizi nebo mentoring, i když většinou pouze ve větších městech. Aby měla ředitelka na mentoring či supervizi finanční prostředky, musí předtím zpracovat poměrně složitou žádost o grantový program a i tak je možnost této podpory pouze na omezenou dobu.

## **Odborník na BOZP a PO**

Zajištění bezpečnosti je podle informací Ministerstva národního vzdělávání jedním ze základních úkolů ředitelky mateřské školy ve Francii. Přesto ani v této oblasti praxe není stejná jako u nás. Ředitelka české mateřské školy si sice z rozpočtu školy může zaplatit externího odborníka ke konzultaci bezpečnostních opatření, vše musí ale zajistit ona a odpovědnost za tuto oblast zůstává také pouze na ní. Francouzská paní ředitelka pokud zjistí, že něco není na pracovišti v pořádku a mohlo by dojít k ohrožení bezpečnosti dítěte či zaměstnanců, operativně na místě v rámci svých možností zajistí, aby k ohrožení nedošlo, a obrátí se opět na příslušný odbor místní samosprávy, který už sám zajistí nápravu.

## **Projektový manažer**

Paní ředitelka ve francouzské mateřské škole nezpracovává žádné žádosti o granty nebo o dotace, pouze podporuje vzdělávací projekty školy, které se ale váží k jednotlivým tematickým plánům vzdělávání a jsou součástí ročního plánu. To je velký rozdíl oproti situaci v české mateřské škole, jak již bylo uvedeno výše. Paní ředitelka české mateřské školy vzhledem k neuspokojivé finanční situaci a nestálému finančnímu plánování musí pomoci škole získávat další finanční prostředky financováním přes dotace a projektové žádosti. Ty ale většinou zpracovává sama, což ji velice časově zatěžuje. Nic z tohoto ředitelka francouzské mateřské školy dělat nemusí.

## **Odborník na ICT**

Francouzská mateřská škola nemá webové stránky, informace o školce jsou v několika větách pouze na oficiálních internetových stránkách města Paříže a na stránkách asociace rodičů školy. V mateřské škole nemají žádnou interaktivní tabuli, ani jinou dětskou ICT či robotickou techniku, pouze dva datové projektory s plátnem, které MŠ pořídila z finančních darů od rodičů. Pokud výjimečně potřebují využít ke vzdělávání dětí počítače, používají počítačovou učebnu elementární školy. Tato počítačová učebna slouží dokonce i jako ložnice pro děti z mateřské školy, což sama paní ředitelka komentovala slovy „*strašné a nevyhovující*“ (podél všech zdí jsou na stolech počítače, na zemi matrace na spaní), vzhledem k nedostatku prostor je to ale podle jejího vyjádření v současnosti jediné možné

řešení. Co se týče její uživatelské ICT znalosti, paní ředitelka má pouze základní uživatelské schopnosti, v případě potřeby má opět k dispozici kontakt na odborníka, na kterého se může v této oblasti obrátit, aniž by ho musela platit z rozpočtu školy.

#### **Odborník na sebeřízení a řízení času:**

Respondentka má služební byt přímo v budově školy, v průběhu roku může využít až čtyři měsíce dovolené na svoji relaxaci a získání nových sil. Nemá přímou vyučovací povinnost, může tedy tento ušetřený čas věnovat jiné práci. Neodpovídá za výchovně vzdělávací proces, neorganizuje přijímací řízení dětí, nemá v kompetenci hledání a zaměstnávání nových pracovníků, ani zástupy za nemocné učitele. Řada činností, které musí vykonávat ředitelka české mateřské školy, je ve Francii, vzhledem k jinému organizačnímu uspořádání, přenesena do kompetencí jiných osob, než je ředitelka.

#### **5.3.1 Pracovní doba ředitele francouzské mateřské školy**

Ve Francii mají ve většině mateřských škol ředitelé stejně jako ostatní pedagogové 24 hodin přímé výchovně vzdělávací práce týdně a 108 hodin ročně pro aktivity, které se vzděláváním souvisí (účast na projektech školy, pedagogická diagnostika, poskytování podpory znevýhodněným dětem, komunikace s rodiči, spolupráce s ostatními pedagogy apod.) Podle zákona ale velká odpovědnost za chod školy, která řediteli přísluší, ho opravňuje, v případě potřeby, ke snížení počtu hodin přímé pedagogické práce nebo dokonce ji nemusí vykonávat vůbec, pokud to vyžaduje organizace školy. A to je právě případ této mateřské školy. Zde paní ředitelka přímou práci s dětmi vykonávat nemusí a může se tak věnovat pouze organizačním záležitostem a reprezentaci školy.

#### **5.4 Shrnutí - analýza výzkumných otázek**

Realizací výzkumného šetření jsem získala řadu dat, díky kterým mohu odpovědět na tři základní výzkumné otázky a dosáhnout stanovených cílů bakalářské práce. Jde sice o menší výzkumný vzorek, který jsem získala výzkumem v terénu - třídní stáží v jedné z pařížských mateřských škol a zejména rozhovory s respondentkou, ředitelkou této mateřské školy, přesto byl ale výzkumem získán pro tuto případovou studii co

nejpodrobnější popis daného případu – v tomto případě popis práce ředitele francouzské mateřské školy. Jak jsem již uvedla výše, nejde o výzkumný vzorek, ze kterého by se daly vyvozovat obecné závěry, avšak cílem bylo přinést čtenáři informace a co nejvíce mu přiblížit způsob práce ředitelů v obou zemích. Tento cíl byl mým výzkumem splněn.

### **Jaké jsou kompetence ředitele francouzské mateřské školy (tzv. „kompetence od jiného“, tedy ve smyslu pravomoci)?**

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že v porovnání s ředitelkou v České republice má francouzská ředitelka minimum pravomocí i minimum autonomie téměř ve všech oblastech chodu školy.

Oproti němu má ředitelka mateřské školy v České republice sice velmi vysokou míru autonomie a rozhodovacích pravomocí, ale nemá na rozdíl od francouzského ředitele téměř žádnou míru podpory ze strany svého zřizovatele, MŠMT, ani žádné jiné instituce a musí se navíc potýkat s důsledky celkově podfinancovaného sektoru vzdělávání, chybějící koncepcí vzdělávání a také její finanční ohodnocení je vzhledem k její vysoké odpovědnosti nízké. Česká ředitelka je v podstatě na vše sama, musí se tedy spolehnout na své znalosti, dovednosti, zkušenosti a často i intuici. Musí se dokázat orientovat v neustále se měnící legislativě a ve všech oblastech, kterých se chod školy dotýká, jako je oblast ekonomická, personální, právní, edukační, oblast vedení lidí, BOZP, ICT.

Výzkumné šetření přineslo dále zjištění, že ředitelka francouzské mateřské školy má také zajištěnu politickou neutralitu a nepociťuje politický tlak zřizovatele, kterému jsou často vystaveni čeští ředitelé zejména v menších městech a obcích. Jak se shodla paní ředitelka i pan ředitel sousední elementární školy: *„Politická neutralita, to je moc důležitý. Jsme zaměstnanci státu, a kdyby přišel starosta do naší školy, tak ho ani nemusím přijmout. Já bych to tedy neudělala, není to slušný, ale on mne nemůže do ničeho nutit, nemá na to právo. Vzdělávání nerozumí, mám jiného nadřízeného. Nemůže mi do mojí práce vůbec mluvit.“*

### **Jaké jsou možnosti francouzského ředitele ovlivňovat strategii mateřské školy?**

Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že na rozdíl od české ředitelky nemá ředitelka francouzské mateřské školy také téměř žádnou možnost ovlivnit strategii školy. Pokud by si i stanovila svoji vizi, bylo by v podstatě nemožné ji naplňovat. Nemůže si sestavit „svůj“ tým, tým lidí se stejnými názory, se stejným pohledem na věc. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že výběr spolupracovníků nespadá do její kompetence. Nemá ani možnost je adekvátně motivovat, například finančním ohodnocením. Navíc vzhledem k umístěnkám se kolektiv každoročně stejně značně obměňuje. V této oblasti má paní ředitelka velice komplikovanou úlohu. Není přímá nadřízená zaměstnanců školy, i když spadají pod její vedení, takže vzhledem k tomuto hierarchickému uspořádání je potom obtížné zajištění kvality, motivace zaměstnanců a jejich kontrola, či případná disciplinární opatření. Nemá ani příliš možnost využít zpětnou vazbu pro zlepšování výchovně-vzdělávacího procesu, ani implementovat nové poznatky do edukačního procesu. Z výzkumu také vyplynulo, že ředitelka mateřské školy ve Francii nemá příliš možnosti ovlivnit, kde bude škola za několik let. Přesto si respondentka dokázala vybudovat mezi zaměstnanci velkou autoritu a je důstojným představitelem školy na veřejnosti.

To česká paní ředitelka sice možnost ovlivnit, kde se škola za několik let nacházet, nemá ale na druhou stranu zaručeno, že bude za několik let ve funkci ředitelky stále ona. Zejména na menších obcích jsou často ředitelky pod velkým tlakem zřizovatele a v případě změny politické situace může dojít po vyhlášeném konkurzu k její výměně, i když výsledky její práce byly velice dobré.

### **Jaké jsou rozdíly v řízení mateřské školy ve Francii a v České republice?**

Empirické šetření přineslo zjištění, že existuje značný rozdíl v řízení mateřské školy u nás a ve Francii. Ředitel francouzské mateřské školy funguje spíše jako koordinátor hladkého chodu školy, je reprezentantem školského zařízení, má za úkol usnadňovat kontakt se všemi organizacemi kolem školy, rodiči, zaměstnanci. Z výzkumného šetření vyplynulo, že nemá zdaleka tak vysokou míru autonomie, nejsou na něj kladeny tak vysoké nároky ve všech oblastech, jako na českého ředitele mateřské školy. Přesto má, jak bylo dále výzkumem zjištěno, francouzský ředitel oproti českému řediteli daleko větší míru podpory

ze strany různých podpůrných institucí, obce, či řady státních organizací, na které se může a často dokonce musí obrátit v případě, že potřebuje něco vyřešit a na které v podstatě přenáší zodpovědnost za daný problém či situaci. Výzkum také ukázal, že mu odpadá starost o finanční zajištění mezd učitelů, či ostatních zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že jsou učitelé jeho školy zaměstnanci státu, jsou státem také přímo placeni. Ostatní zaměstnanci jsou pak placeni přímo obcí nebo jinými školskými organizacemi. Oproti tomu český ředitel musí s finančními prostředky doslova kouzlit a na mzdy svých pracovníků získávat často velmi složitě pomocí různých rozvojových programů vyhlášených MŠMT nebo krajskými úřady. Často ještě v průběhu roku neví, jak na tom s financemi bude a jestli mu prostředky na pokrytí mezd vystačí. K tomuto účelu si také vytváří fond odměn, ze kterého může v případě potřeby čerpat a od zřizovatele má povoleno použít k tomuto účelu část vybrané úplaty za předškolní vzdělávání.

## 6 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala způsobem řízení francouzské mateřské školy, podmínkám, za jakých svoji práci vykonává ředitel české i francouzské mateřské školy a komparací náplně práce obou ředitelů. Jde o případovou studii, případem se zde rozumí práce ředitele mateřské školy jak ve Francii a jde o detailní studium jeho kompetencí. Bakalářská práce tak doplňuje současný stav poznání o tomto tématu v české literatuře a přispívá k větší informovanosti o francouzském vzdělávacím systému – konkrétně o řízení mateřské školy a práci jejího ředitele.

Výzkumným šetřením v této případové studii bylo zjištěno, že existují velké rozdíly v řízení mateřské školy u nás a ve Francii, přestože jsou cíle předškolního vzdělávání i samotné mateřské školy obou zemí velice podobné. V mnoha oblastech řízení školy, či organizace školství může, díky zjištění autorky, sloužit Francie, vzhledem ke své tradici a dlouholetým zkušenostem v oblasti školství, jako velká inspirace pro český vzdělávací systém, zejména v personálních otázkách a v oblasti podpory ředitelům škol.

Vzhledem k tomu, jak vysoké nároky jsou v České republice kladeny na ředitele mateřských škol ve všech oblastech vedení školy, jaké kompetence mají a jak velká odpovědnost z jejich práce vyplývá, určitě by jejich manažerské práci pomohlo zrušení povinnosti přímé výchovně vzdělávací práce. Ředitel by mohl zůstat, stejně jako ve francouzské mateřské škole, pouze personální podporou pro zastupování nepřítomných kolegů. Podíl jeho přímé vyučovací povinnosti je příliš vysoký a je jednou z hlavních překážek, které ovlivňují nejen profesní rozvoj ředitelů, ale jak zmiňuje Trojan (2015) i jeho práci v ostatních oblastech vedení školy.

Další inspirací, která vyplynula z výzkumného šetření, může být například dovolená pedagogických pracovníků ve Francii. Mateřské školy v České republice mají sice ze zákona status školy, školní prázdniny se jejich zaměstnanců ale na rozdíl od Francie netýkají. Učitelky i ředitelky mateřských škol v České republice jsou přetíženy a vyčerpané, zřizovatel často nutí ředitelky na základě požadavků rodičů i ČŠI do co nejdelších provozů (výjimkou nejsou mateřské školy s provozní dobou 6:00hod –

18:00hod) a do provozu mateřských škol i o všech školních prázdninách. Personální zajištění tomu ale neodpovídá, prodloužený provoz mateřské školy i služby o prázdninách musí škola pokrýt ze svých personálních zdrojů.

Další samostatnou kapitolou, kde bychom se od Francie mohli inspirovat, je efektivní podpora ředitelů, které se těm českým v podstatě od nikoho nedostává. A v neposlední řadě by ředitelé českých mateřských škol určitě uvítali stejně kvalitně propracovaný systém zajištěných zástupů.

Výsledky výzkumného šetření uvedené v této bakalářské práci by mohly přinést tedy nejen řadu inspirací pro český vzdělávací systém, ale mohou sloužit i jako podklad pro další šetření v oblasti mezinárodní komparace školských systémů. Zároveň mohou být podnětem pro další zkoumání v oblasti řízení mateřské školy i v jiných částech Francie, protože výzkumné šetření probíhalo pouze v jedné mateřské škole v Paříži. Vzhledem k tomu, že Paříž je současně obcí, jedním z departementů a zároveň i správním centrem jednoho z regionů Francie (Île-de-France), má jiné administrativní postavení, než ostatní města v zemi. Situace v některých oblastech vedení školy se zde tedy může lišit od situace v ostatních částech země, zejména v menších obcích. Jak moc by již mohlo být námětem další výzkumné studie.



## Seznam zkratek

apod.	a podobně
ATSEM	<i>Agent territorial spécialisé des écoles maternelles</i> (asistent v mateřské škole)
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČŠI	Česká školní inspekce
DAREIC	<i>Délégation académique aux relations européennes, internationales et à la coopération</i> (akademické delegace pro evropské a mezinárodní vztahy)
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
ICT	<i>Information and Communion Technologies</i> (informační a komunikační technologie)
IEN	<i>Inspecteurs de l'éducation national</i> (inspektoři národního vzdělávání)
ISCED	<i>The International Standard Classification of Education</i> ( mezinárodní klasifikace vzdělávání)
kol.	kolektiv
MENESR	<i>Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche</i> (Ministerstvo národního vzdělávání, vysokoškolského vzdělávání a výzkumu)
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a vzdělávání
odst.	odstavec
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
OSN	Organizace spojených národů

PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i> (program pro mezinárodní hodnocení studentů)
PIRLS	<i>Progress in International Reading Literacy Study</i> (mezinárodní výzkum čtenářské gramotnosti)
PO	požární ochrana
RVP PV	rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
s.	strana
ŠVP	školní vzdělávací program
TALIS	<i>Teaching and Learning International Survey</i> (mezinárodní šetření o vyučování a učení)
TIMSS	<i>Trends in International Mathematics and Science Study</i>
apod.	a podobně
tzv.	takzvaně
např.	například
zák.	zákon

## Seznam použitých informačních zdrojů

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 3. rozšířené vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR, 2016. ISBN 978-80-7261-403-5.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-294-9.

DVOŘÁK, Dominik, Tomáš JANÍK, Jan PRŮCHA, et al. *Srovnávací pedagogika: proměny a výzvy*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2015. ISBN 978-80-7290-860-8.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4., rozš. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008. ISBN 978-80-223-2391-8.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PRŮCHA, Jan. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. 4., aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0872-3.

PRŮCHA, Jan. *Srovnávací pedagogika: mezinárodní komparace vzdělávacích systémů*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0191-5.

PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80262-0456-5.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 9788026204039

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyhé (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

SPIRIT, Michal. *Základy práva pro neprávnické*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. Vysokoškolské učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-116-8.

SYSLOVÁ, Zora. *Autoevaluace v mateřské škole: cesta ke kvalitě vzdělávání*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0183-0

SYSLOVÁ Z. a kol., *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*, 2. doplněné a aktualizované vyd., Praha: WoltersKluwer, a. s., 2015, 344 s., ISBN 978-80-7478-859

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-264-1.

ŠŤASTNÝ, Vít, Zuzana SVOBODOVÁ a Jean-Yves ROCHEX. *Školní vzdělávání ve Francii*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. ISBN 978-80-246-3637-5.

TAYLOR, Ros. *Sebedůvěra v práci: jak ji získat a posilovat*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4276-2

TROJAN V. 2014. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha : Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-539-9.

TROJAN, Václav. *Řízení pedagogického procesu v současné škole*. Praha: Vydavatelství Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, 2017. ISBN 978-80-7290-961-2.

TROJANOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-349-4.

TROJANOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

TROJAN, Václav, Michaela TURECKIOVÁ, Jiří TRUNDA a Miroslava DVOŘÁKOVÁ. *Přístupy k managementu vzdělávání v kontextu České republiky*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2015. ISBN 9788072908677

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.

TROJAN, Václav, Irena TROJANOVÁ a Monika PUŠKINOVÁ. *Zástupce ředitele, aneb, Život mezi mlýnskými kameny*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-854-3.

TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA, TROJAN, Václav, ed. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. Školský management. ISBN 978-80-7290-541-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612741.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

WALTEROVÁ, Eliška. *Srovnávací pedagogika: vývoj a proměny v globálním kontextu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-7290-269-5.

### **Další relevantní zdroje:**

EURYDICE dostupné z [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/czech-republic\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/czech-republic_cs)

KAŠPAROVÁ Vendula, BOUDOVA Simona, ŠEVCŮ Martin, SOUKUP Petr. Národní zpráva šetření TALIS 2013. Praha: Česká školní inspekce 2014.

Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání - ISCED [online]. Dostupné z [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_vzdelani\\_cz\\_isced\\_2011](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_vzdelani_cz_isced_2011)

PROKOP, Daniel a Tomáš DVOŘÁK. *Analýza výzev vzdělávání v České republice*. FSV UK Praha, 2019. Nadační fond Eduzměna

Programové prohlášení vlády České republiky. *VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. 2014 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911>

Programové prohlášení vlády České republiky. *VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. 2018 Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/jednani-vlady/programove-prohlaseni/Programove-prohlaseni-vlady-cerven-2018.pdf>

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (RVP PV). MŠMT, Praha, 2018

Système éducatif publique national [Online]. Ministère de l'éducation national. Dostupné z [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr)

La Caisse des Écoles du 5e arrondissement de Paris [Online]. Dostupné z [https://www.caissedesecolesdu5eme.fr/nous\\_connaitre/la-caisse-des-ecoles](https://www.caissedesecolesdu5eme.fr/nous_connaitre/la-caisse-des-ecoles)

Facil'Familles [Online]. Dostupné z <https://www.paris.fr/facilfamilles>

Institut national de jeunes sourds de Paris/INJS, [Online]. Dostupné z <http://www.injs-paris.fr/>

Décret n° 2018-152 du 1er mars 2018 portant diverses dispositions statutaires relatives aux agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles, [Online]. Dostupné z <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000036666089&categorieLien=id>

PALONCZYOVÁ, J. a kol. Systém denní péče o děti do 6 let ve Francii a v České republice. Praha, 2013. VÚPSV

OBDŽÁLKOVÁ, Marie. *Komparace současné francouzské a české mateřské školy ve vybraných aspektech*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce Doc. PhDr. Jana Uhlířová, CSc.

HONSOVÁ, Lenka. *Rozdíly v řízení soukromých škol ředitelem cizincem a ředitelem české národnosti*. Praha, 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Doc. Jaroslav Kalous, Ph.D.

HRSTKOVÁ, Kateřina. *Komparace pojetí francouzské a české předškolní výchovy*. České Budějovice 2008. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Pedagogická fakulta, Katedra pedagogiky a psychologie. Vedoucí práce Doc. PhDr. Jana Uhlířová, CSc.

### **Legislativa:**

**zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník**

**zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. 2019**

**zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví**

**zákon č. 500/2000 Sb., správní řád**

**zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) 2018**

**zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů**

**zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)**

**zákon č. 309/2006 Sb.**, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů a jeho novela **zákon č. 88/2016 Sb.**

**zákon č. 133/1985 Sb.**, o požární ochraně

**nařízení vlády č. 75/2005 Sb.**, o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. 2019.

**vyhláška č. 317/ 2005 Sb.**, o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. 2019

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Povolení Francouzské ambasády k návštěvě mateřské školy v Paříži

Příloha č. 2 Organizační struktura francouzské mateřské školy

Příloha č. 3 Organizace, které se podílejí na chodu francouzské mateřské školy

Příloha č. 4 Pracovní náplň ředitelky české mateřské školy

## **Seznam fotografií**

Fotografie 1: Budova francouzské mateřské školy

Fotografie 2: Budova české mateřské školy

Fotografie 3: Třída francouzské mateřské školy

Fotografie 4: Třída české mateřské školy

Fotografie 5: Třída francouzské mateřské školy

Fotografie 6: Třída české mateřské školy

Fotografie 7: Venkovní hrací plocha francouzské mateřské školy

Fotografie 8: Venkovní hrací plocha české mateřské školy

Fotografie 9: Místnost pro sportovní aktivity francouzské mateřské školy

Fotografie 10: Místnost pro sportovní aktivity české mateřské školy

Fotografie 11: Knihovna francouzské mateřské školy



## Příloha č. 1 – Povolení Francouzské ambasády k návštěvě mateřské školy v Paříži



AMBASSADE DE FRANCE  
EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

### Agrément

Dans le cadre de la coopération bilatérale en matière d'éducation entre la France et la République tchèque, cette Ambassade met en œuvre une politique d'appui aux échanges entre établissements scolaires des deux états.

A ce titre, le Poste se félicite des contacts établis entre l'école maternelle n°38 de Plzen et l'école maternelle dirigée par Mme Véronique Aner, sise au 242 rue St Jacques dans le 5<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Dans le cadre de cette coopération, Mme Irena Cholinska, directrice de l'école maternelle n°38 de Plzen se rendra à Paris pour visiter et échanger sur les pratiques de gestion d'établissement mais également sur les politiques éducatives liées à la petite enfance. Cette visite de l'établissement dirigé par Mme Aner se déroulera du 15 au 17 avril 2019.

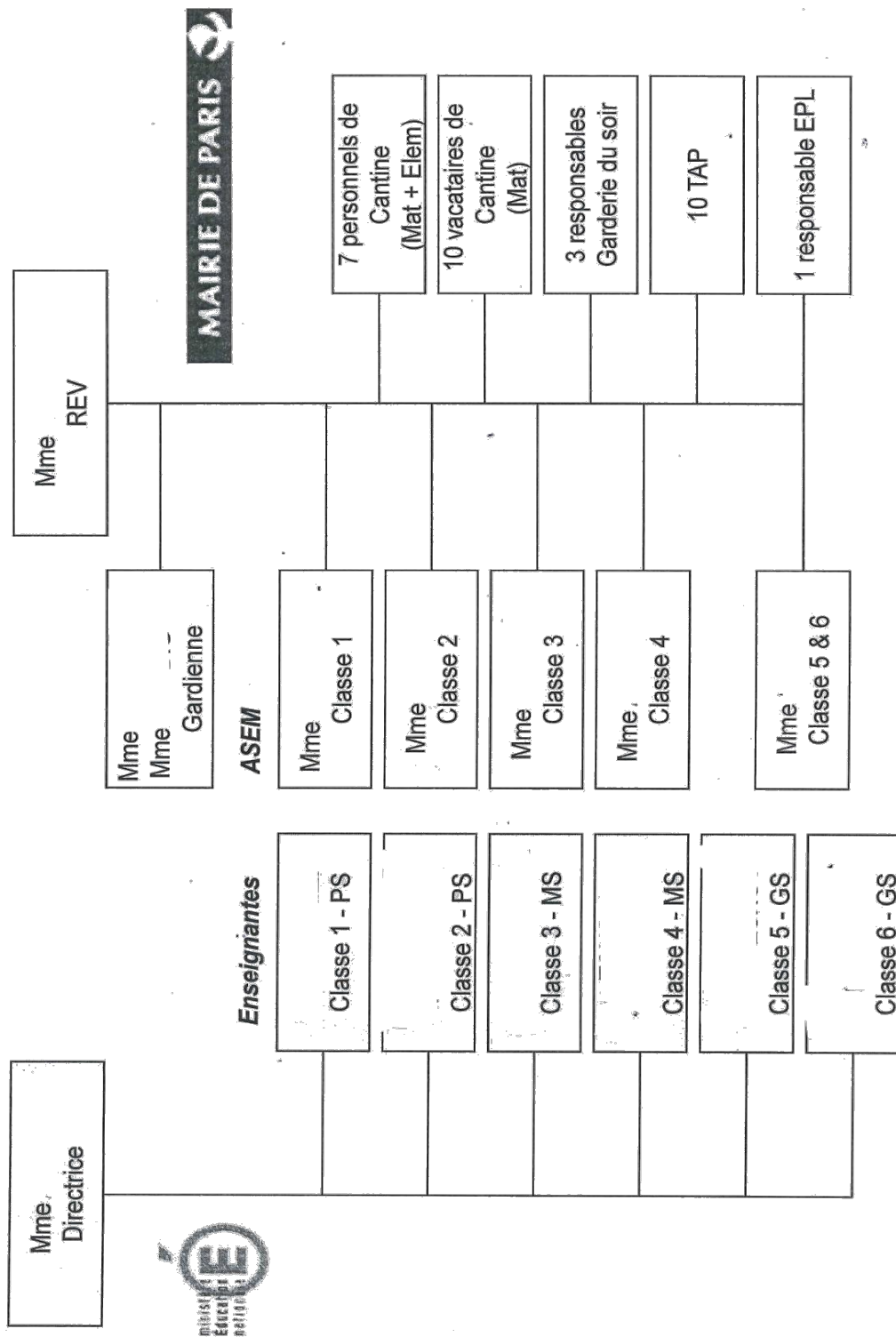
Cette attestation est délivrée à l'intéressée pour faire valoir ce que de droit.

Fait à Prague, le 10 avril 2019

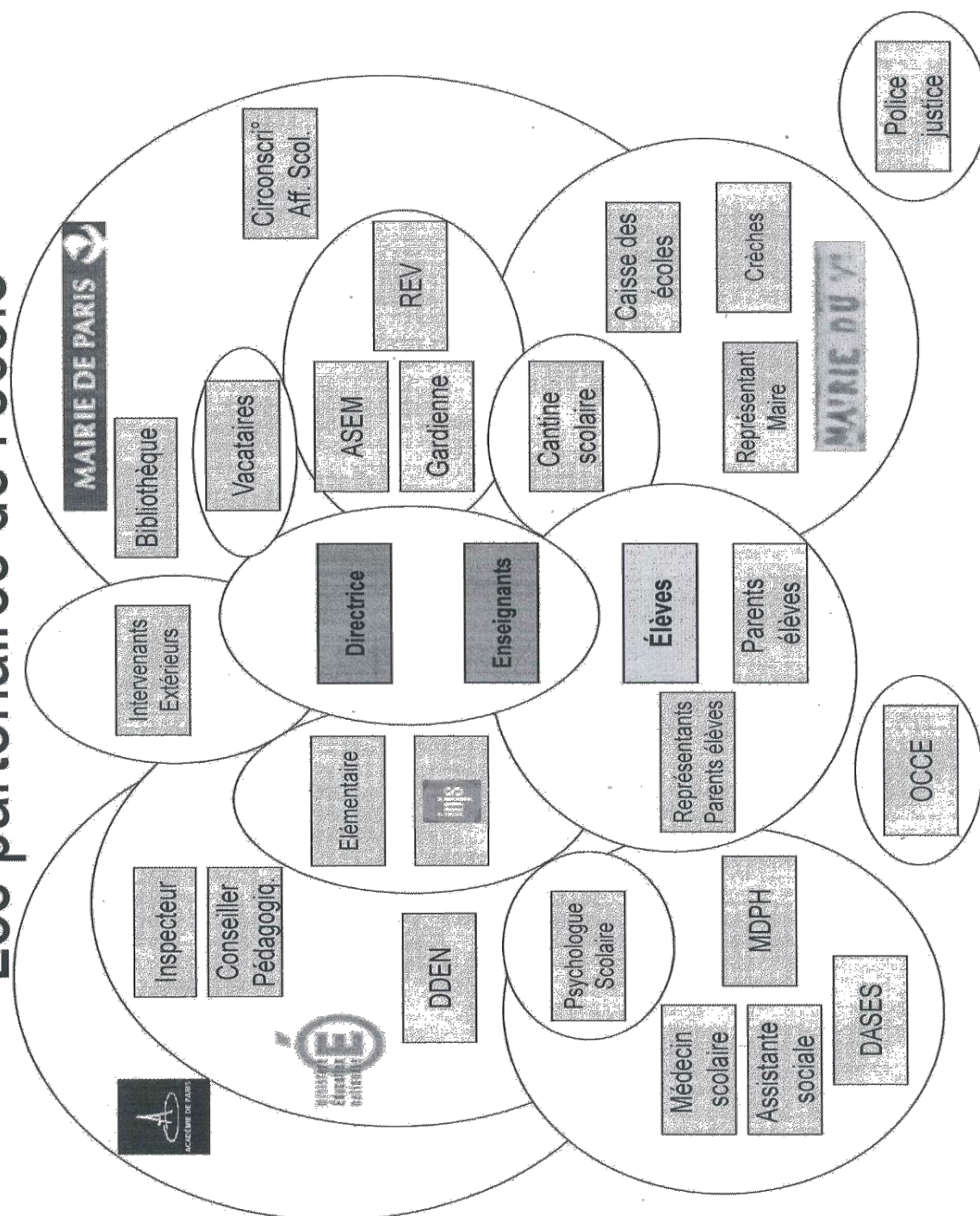
Hélène BUISSON  
Attachée de coopération pour le français

AMBASSADE DE FRANCE  
Service de coopération et d'action culturelle  
Štěpánská 35 - Box 850  
111 21 PRAGUE 1  
République tchèque

# L'organigramme



# Les partenaires de l'école



Statutární město Plzeň  
Magistrát města Plzně

**Pracovní náplň ředitelky**  
mateřské školy Plzeň, , příspěvkové organizace

Jméno a příjmení:

Název organizace: , mateřská škola Plzeň, , příspěvková organizace  
Sídlo organizace:

Platové zařazení: třída 10  
položka Katalogu prací 10.1 (2.16.01)

Tvorba a koordinace školního vzdělávacího programu mateřské školy nebo tvorba vzdělávacích programů pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami a individuálních vzdělávacích plánů.

**Základní povinnosti ředitelky:**

1. Odpovídá za oblast řízení mateřské školy a školského zařízení, které je její součástí.
2. Koná práce v souladu se zřizovatelem stanovenými úkoly pro příslušný kalendářní rok.
3. Za účelem efektivy co nejlépe organizuje svoji práci, pracovní úkoly plní kvalitně a včas.
4. Zabezpečuje přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zřizovatele a školy.
5. Nejedná v rozporu s oprávněnými zájmy zřizovatele.
6. Zabezpečuje dodržování právních a jiných předpisů (např. pokynů a dokumentů Systému managementu jakosti zřizovatele vztahujícími se k organizaci), vede zaměstnance k dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, oceňuje jejich iniciativu a pracovní úsilí; zajišťuje, aby nedocházelo k neplnění pracovních povinností.
7. Zpracovává vnitřní předpisy k vedení ekonomické, účetní a personální agendy.
8. Vydává organizační řád a stanovuje organizační strukturu a podmínky provozu mateřské školy a školského zařízení.
9. Oznamuje zřizovateli svoje předem známé jednodenní a delší nepřítomnosti na pracovišti (např. dovolená a jiné důležité osobní překážky v práci).
10. Zabezpečuje odměňování zaměstnanců podle příslušných předpisů, popřípadě vnitřních platových předpisů a odpovídá za personální a mzdovou agendu.
11. Vykonává jinou výdělečnou činnost, která je shodná s hlavní a doplňkovou činností příspěvkové organizace, jen s předchozím písemným souhlasem zřizovatele; omezení se nevztahuje na výkon vědecké, pedagogické, publicistické, literární a umělecké činnosti.
12. Odpovídá za hospodaření s finančními prostředky, které jsou jí přiděleny do rozpočtu a za hospodaření s majetkem, který jí byl svěřen na základě zřizovací listiny.
13. Odpovídá za to, aby finanční prostředky určené na investice, údržbu a provoz mateřské školy byly řádně rozpočtovány a aby jejich využití bylo účelné a hospodárné.
14. Odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s právními předpisy a s účelem, na který byly přiděleny.
15. Předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem.



16. Odpovídá za dodržování platných právních předpisů, zejména právních předpisů platných pro mateřské školy a předpisů na úseku BOZP, PO, hygieny a ochrany majetku.
17. Vytváří zaměstnancům příznivé pracovní podmínky, zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci a pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců.
18. Rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak.
19. Odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy v něm uvedenými.
20. Odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.
21. Vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření.
22. Vytváří plán a podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a kontroluje naplnění plánu a využívání poznatků z dalšího vzdělávání v praxi, pečuje o odborný rozvoj ostatních zaměstnanců.
23. Zajišťuje, aby zákonní zástupci byli včas informováni o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte.
24. Zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem.
25. Zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy, při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlídně.
26. Odpovídá za zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí a dohledu nad dětmi při výchově a vzdělávání a s nimi souvisejících činnostech a při poskytování školských služeb.
27. Vytváří příznivé podmínky pro výchovnou činnost dětí, dbá o materiálně-technické zabezpečení výchovné činnosti, o zabezpečení zdravotních podmínek dětí, o čistotu a pořádek, správné vytápění a osvětlení učeben a jiných provozních místností a jejich vybavení nábytkem a dalším zařízením.
28. Rozhoduje o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a o ukončení předškolního vzdělávání.
29. Rozhoduje o snížení nebo prominutí úplaty za poskytování vzdělávání a školských služeb.
30. Odpovídá za správnost výkazů předkládaných organizací nadřízeným orgánům a za správné a kompletní vedení předepsané dokumentace.
31. Řídí a kontroluje výchovnou činnost pedagogických pracovníků, metodických a poradních orgánů; řídí, kontroluje a hodnotí práci všech pracovníků a ukládá jim úkoly v souladu s pracovním řádem a pracovní smlouvou.
32. Vykonává vzdělávací a výchovnou činnost v návaznosti na vzdělávací program třídy včetně estetických, sportovních, ozdravných a dalších programů.
33. Spolupracuje se zákonnými zástupci dětí a s rodičovskými organizacemi, s OŠMT Magistrátu města Plzně, s odborem školství KÚ Plzeňského kraje, se svým zřizovatelem, s ČŠI, Úřadem práce, PPP a SPC v oblasti diagnostiky dětí.
34. Plní vůči příslušné odborové organizaci povinnost stanovenou právními předpisy (pokud odborová organizace ve škole působí).
35. Projednává s příslušným dětským lékařem a krajským hygienikem všechna zásadní rozhodnutí týkající se režimu práce dětí a podmínek pro školní práci.
36. Při skončení pracovního poměru, při odvolání z pracovního místa ředitele nebo vzdání se pracovního místa ředitele předá agendu spojenou s výkonem pracovního místa ředitele nově jmenovanému řediteli; pokud to není možné, předá ji stejným způsobem svému zástupci nebo fyzické osobě určené zřizovatelem. O předání se vyhotoví záznam.

**Při výkonu funkce je ředitelka dále oprávněna:**

- jednat ve všech záležitostech jménem školy, pokud nepřenesla svoji pravomoc na jiné její pracovníky v jejich pracovních náplních,
- písemně pověřit zaměstnance školy, aby za ředitelku činili vymezené právní úkony,
- zajistit zastupování dočasně nepřítomné ředitelky v plném rozsahu její řídicí činnosti,
- uzavřít kolektivní smlouvu s odborovou organizací (pokud ve škole působí).

**Při své práci se ředitelka řídí:**

zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a předpisy souvisejícími, zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, vyhláškou č. 263/2007 Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, ve znění pozdějších předpisů, zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů a prováděcími předpisy ke školskému zákonu, zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, právními předpisy platnými pro tento typ školy a dalšími právními předpisy upravujícími vykonávanou agendu.

Pracovní náplň je účinná od 1. srpna 2017.

V Plzni dne 19. 6. 2017

V Plzni dne 1. června 2017

.....  
ředitelka příspěvkové organizace

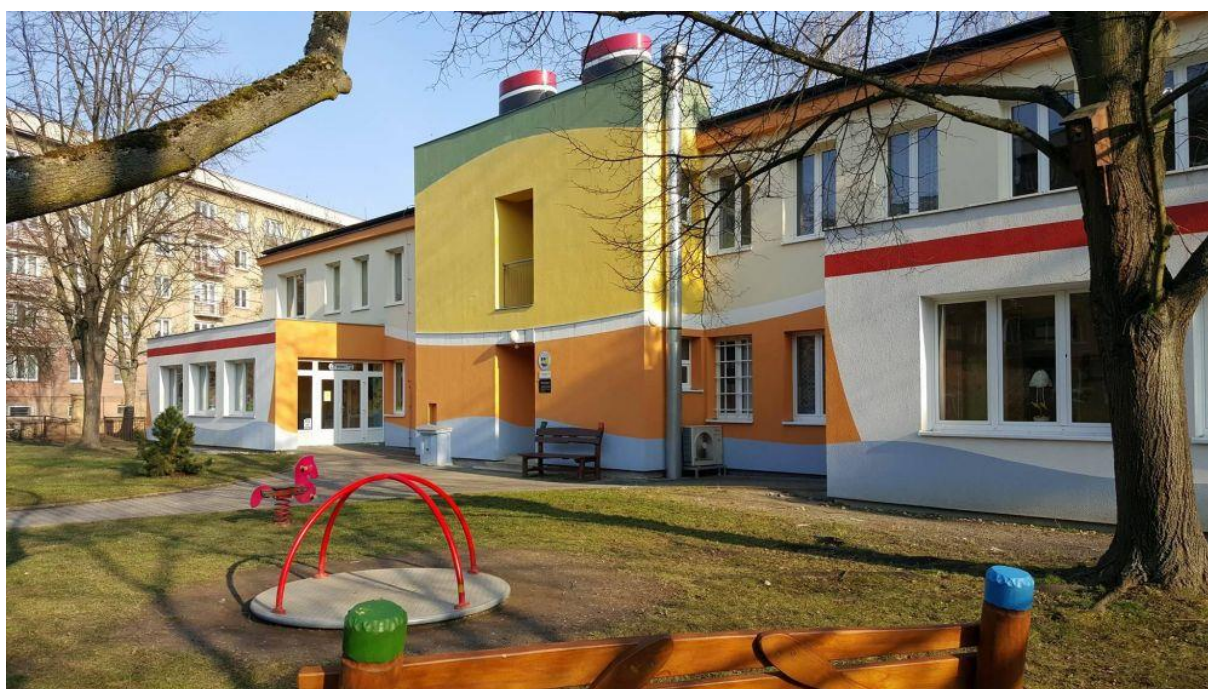
.....  
ředitelka Úřadu služeb obyvatelstvu  
na základě plné moci ze dne 7. listopadu 2014  
č. j.: ZM - 141/2014



**Fotografie 1:** Budova francouzské mateřské školy



**Fotografie 2:** Budova české mateřské školy



**Fotografie 3:** Třída I. francouzské mateřské školy



**Fotografie 4:** Třída I. české mateřské školy





**Fotografie 5:** Třída II. francouzské mateřské školy



**Fotografie 6:** Třída II. české mateřské školy





**Fotografie 7:** Venkovní hrací plocha francouzské mateřské školy



**Fotografie 8:** Venkovní hrací plocha české mateřské školy





**Fotografie 9:** Místnost pro sportovní aktivity francouzské mateřské školy



**Fotografie 10:** Místnost pro sportovní aktivity české mateřské školy



**Fotografie 11:** Knihovna francouzské mateřské školy

